Erfolgsfaktoren in der Gastronomie
- eine marktorientierte Analyse am Standort München -

Vom Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Lüneburg

zur Erlangung des Grades
Doktorin / Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigte

Dissertation

von Alexandra Ranzinger
aus Passau

Meinen Eltern

- den Erfolgsfaktoren dieser Arbeit -

Vorwort

In Zeiten, in denen die Gastronomie mit starken Umsatzeinbußen zu kämpfen hat, wie es in den vergangenen Jahren der Fall war, ist es für die Unternehmen von großer Bedeutung, ihre Konzepte so zu gestalten, daß sie den Erwartungen der Verbraucher soweit wie möglich entsprechen. Hierfür ist umfangreiche Kenntnis über die Gäste bzw. potentiellen Gäste erforderlich, um sich gegenüber den Mitbewerbern erfolgreich auf dem gastronomischen Markt zu positionieren bzw. zu profilieren.

Dieses Know how über den Gast war ein elementarer Bestandteil dieser Arbeit und diente als Basis, die wesentlichen Einflußfaktoren auf den Erfolg eines gastronomischen Betriebes darzulegen.

Die Vielzahl der hier gesammelten Informationen und die Ergebnisse dieser Arbeit sollen den Gastronomen als Unterstützung bei der Konzeption bzw. Modifikation ihrer Betriebstypen dienen.

Da jedoch ohne die sieben der hier detailliert betrachteten Gastronomiebetriebe die Zielsetzung dieser Arbeit nicht in dieser Form hätte realisiert werden können, möchte ich mich vor allem bei diesen Unternehmen und ihren Mitarbeitern sehr herzlich für ihre Kooperation und unermüdliche Hilfsbereitschaft bedanken.

Mein besonderer Dank gilt: Herrn Christian Döbler („Weißes Bräuhaus“), Herrn Gerhardt („Mövenpick am Lenbachplatz“), Herrn Ludwig Hagn („Unionsbräu Haidhausen“), Herrn Stefan Kuffler („Spatenhaus an der Oper“), Herrn Werner Langegger („Zum Spöckmeier“), Herrn Markus Paulik und Herrn Felderhoff („Block House“), und Herrn Manfred Vollmer („Augustiner“).

Des weiteren möchte ich mich bei Herrn Dr. Erich Kaub bedanken, der durch seine Erfahrungen, und sein umfangreiches gastronomisches Know how, aber auch durch seine mentale Unterstützung einen wesentlichen Beitrag zu dieser Arbeit geleistet hat.

Gleichermaßen gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Edgar Kreilkamp für die Betreuung dieser Arbeit, seine konstruktiven Anregungen und vor allem für seine unermüdliche Geduld, die er bei der Realisierung meines Vorhabens an den Tag gelegt hat. Ich bedanke mich auch bei Frau Prof. Dr. Ursula Weisenfeld-Schenk, der Zweitgutachterin.

Für die Erstellung der Skizzen zur Visualisierung der Atmosphäre der einzelnen Gastronomiebetriebe bedanke ich mich sehr herzlich bei Jörg Bentlin („Purzel“). Bzgl. der Verbesserungsvorschläge und der Hilfe bei der Durchsicht der Arbeit darf ich mich bei Thomas Bresky („Presley“) bedanken, für die Assistenz beim layout-spezifischen Feinschliff bei Kristin Schmitke („Kristinche“), bei Kurt Stöen („Hasenzahn“) für die Motivation und Geduld während der langwierigen Endphase und bei Klothilde Ranzinger („Tante Lotti“) und allen meinen Freunden für die permanente Ermutigung in schwierigen Situationen. Allen Personen, die an dieser Stelle nicht genannt wurden, gilt selbstredend ebenfalls mein Dank.

Zuletzt möchte ich ganz besonders meinen Eltern für alles danken. Ihr Optimismus, ihre permanente Unterstützung und vor allem ihre Liebe waren es, die mich dieses Vorhaben nicht aufgeben ließen. Somit kann ich ohne jegliche empirische Analyse eindeutig darlegen, daß sie einem wesentlichen Erfolgsfaktor dieser Arbeit entsprechen.

München, April 2000

Alexandra Ranzinger

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... **I**

Inhaltsverzeichnis ..... **III**

Abbildungsverzeichnis ..... **XI**

Tabellenverzeichnis ..... **XV**

Abkürzungsverzeichnis ..... **XIX**

1 Einleitung **1**

1.1 Problemstellung und Abgrenzung 1

1.2 Zielsetzung der Arbeit und Vorgehensweise 2

1.2.1 Zielsetzung der Arbeit 2

1.2.2 Vorgehensweise 3

1.3 Begriffsbestimmungen 6

1.3.1 Bestimmung und Abgrenzung des Begriffs Gastronomie 6

1.3.2 Bestimmung des Begriffs Servicegastronomie 7

1.3.3 Die Unterscheidung von Individual- und Systemgastronomie 7

1.3.4 Die Bedeutung strategischer Erfolgsfaktoren und die begriffliche Abgrenzung zu Erfolgspotentialen 8

1.3.5 Die Erfolgsfaktorenforschung 9

1.4 Die Gastronomie als Dienstleistungsbranche 12

1.4.1 Der Dienstleistungscharakter der Gastronomie 12

1.4.2 Die Qualität von Dienstleistungen und ihre Bedeutung 19

1.4.3 Der Begriff der Dienstleistungsqualität 20

1.5 Die Erhebung des notwendigen Datenmaterials in dieser Arbeit 23

1.5.1 Die Befragung der Gastronomen 23

1.5.2 Die Gästebefragung 23

2 Die marktorientierten Faktoren eines gastronomischen Konzeptes **25**

3 Die Produktpolitik – die gastbezogenen Leistungsfaktoren 29

3.1 Die Definition des Begriffs Produkt in der Gastronomie 29

3.2 Das Speisen- und Getränkesortiment 32

3.2.1 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Augustiner“ 35

3.2.2 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Block House“ 36

3.2.3 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Mövenpick im Künstlerhaus“ 37

3.2.4 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Spatenhaus an der Oper“..... 39

3.2.5 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Spöckmeier“..... 40

3.2.6 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Unionsbräu“ 42

3.2.7 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Weißen Bräuhauses“ 43

3.2.8 Die von den Gästen konsumierten Speisen und Getränke 44

3.2.9 Die Relevanz zielgruppenspezifischer Speisen als Komplementärangebote 47

3.3 Die Food- und Beverage-Qualität 51

3.4 Die Atmosphäre eines Restaurants und ihre Bedeutung 52

3.4.1 Die Einzelelemente der Laden- bzw. Restaurantatmosphäre..... 55

3.4.1.1 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Augustiner“ 56

3.4.1.2 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Block House“ 57

3.4.1.3 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Mövenpick“..... 58

3.4.1.4 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Spatenhaus an der Oper“..... 59

3.4.1.5 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Spöckmeier“..... 59

3.4.1.6 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Unionsbräu“ 60

3.4.1.7 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Weißen Bräuhauses“ 61

3.4.2 Die Hintergrundmusik als Element der Restaurantatmosphäre 62

3.4.3 Die Relevanz der Hintergrundmusik für die Gäste 64

3.4.4 Die Bedeutung der Speisekarte für die Gastronomie und als atmosphärisches Gestaltungselement..... 66

3.4.4.1 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Augustiner“ 68

3.4.4.2 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Block House“ 69

3.4.4.3 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Mövenpick“..... 69

3.4.4.4 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Spatenhauses“ 70

3.4.4.5 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Spöckmeier“..... 71

3.4.4.6 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Unionsbräu“ 71

3.4.4.7 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Weißen Bräuhauses“..... 72

3.4.5 Die Struktur der Gäste als atmosphärische Komponente, bestimmt durch die Begleitpersonen..... 74

3.5 Das Personal eines Gastronomiebetriebes ... 77
3.5.1 Die Qualifikation der Servicemitarbeiter ... 78
3.5.2 Die „optischen Komponenten“ des Servicepersonals ... 81
3.5.3 Die Kontaktfähigkeit des Servicepersonals ... 82
3.6 Relevante Zusatzinformationen ... 83
3.7 Für die Gäste relevante Zusatzaspekte ... 84

4 Der Standort ... 85

4.1 Die Problematik der Standortbestimmung ... 85
4.2 Ausgangspunkt und Zielsetzung dieser Standortanalyse ... 91
4.3 Die Standortfaktoren als Grundlage zur Standortbestimmung bzw. –analyse ... 92
4.4 Das Standortfaktorenmodell ... 95
4.4.1 Das Untersuchungsgebiet München als einheitliche Basis für alle Gastronomiebetriebe ... 107
4.4.1.1 Die Lage der Betriebe innerhalb des Stadtgebietes München ... 107
4.4.1.2 Die Strukturdaten des Untersuchungsgebietes ... 109
4.4.1.3 Die Kaufkraftstruktur im Untersuchungsgebiet ... 121
4.4.1.4 Die gastronomische Zusammensetzung im Untersuchungsgebiet ... 123
4.4.2 Die Restaurantstandorte und deren Standortfaktoren ... 127
4.4.2.1 Die Standortfaktoren des „Augustiner“ ... 128
4.4.2.2 Die Standortfaktoren des Steakrestaurants „Block House“ ... 133
4.4.2.3 Die Standortfaktoren des Betriebes „Mövenpick im Künstlerhaus“ 137
4.4.2.4 Die Standortfaktoren des „Spatenhaus an der Oper“ ... 142
4.4.2.5 Die Standortfaktoren des Restaurants „Zum Spöckmeier“ ... 146
4.4.2.6 Die Standortfaktoren des „Unionsbräu Haidhausen“ ... 151
4.4.2.7 Die Standortfaktoren des „Weißen Bräuhauses“ ... 155
4.4.3 Die Gästestruktur der einzelnen Betriebe ... 159
4.4.4 Die Besonderheiten der soziodemographischen Merkmale der Gäste .. 165
4.5 Ergänzende Komponenten zur Beurteilung der Standortqualität ... 175
4.5.1 Die gezielte bzw. zufällige Entscheidung der Gäste für ein spezifisches Restaurant ... 175
4.5.2 Der von den Gästen zum Aufsuchen des Restaurants benötigte Zeitaufwand ... 181
4.5.3 Die Motive bzw. Beweggründe des Aufenthaltes der Konsumenten in München ... 183

5 Die Preispolitik ... 187

5.1 Der Begriff und die Bedeutung bzw. Besonderheit des Preises bei Dienstleistungsunternehmen ... 187

5.2 Die Relevanz des Preises in der gastronomischen Wettbewerbsstrategie ... 190

5.3 Die Einflußfaktoren der Preispolitik ... 192

5.4 Das Preisniveau des gastronomischen Gesamtsortiments ... 196

5.4.1 Das Preisniveau des Speisenangebotes der einzelnen Betriebe ... 196

5.4.2 Das Preisniveau des Getränkeangebotes der einzelnen Betriebe ... 198

5.4.3 Die Spanne der Preise des Speisenangebotes ... 201

5.4.4 Die Streuung der Preise des Speisenangebotes ... 203

5.4.5 Die Standardabweichung im Vergleich zum Einkommen der Gäste ... 208

5.5 Die Beeinflussung der Preisresponse durch psychologische Faktoren ... 210

5.5.1 Die Preiswahrnehmung und Preisbeurteilung im Konsumentenverhalten ... 210

5.5.2 Die Determinanten der Preiswahrnehmung und –beurteilung ... 212

5.5.2.1 Die Gestaltung der Preisinformation gegenüber dem Gast ... 213

5.5.2.1.1 Die Verwendung gebrochener Preise ... 213

5.5.2.1.2 Die optische Hervorhebung von Preisen ... 219

5.5.2.2 Die Gestaltung von Zahlungsmodalitäten ... 221

5.5.2.3 Die Relevanz der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung für die Gäste ... 222

5.5.3 Der Preis als Qualitätsindikator ... 226

5.5.4 Die statische Preisresponsefunktion bei preisabhängiger Qualitätsbeurteilung ... 230

5.5.5 Die maximale Ausgabebereitschaft der Gäste ... 232

5.6 Die Preiskenntnis der Verbraucher ... 234

5.6.1 Die tatsächlichen Ausgaben der Gäste im Vergleich zum Preisniveau der Betriebe ... 237

5.6.2 Die tatsächlichen Ausgaben der Gäste im Vergleich zur maximalen Ausgabebereitschaft ... 239

5.6.3 Die Kenntnis der Zusatzkosten ... 241

5.7 Die Einkommensstruktur der Gäste aus preispolitischer Sicht ... 245

6 Die Kommunikationspolitik ... 247

6.1 Die kommunikationspolitischen Instrumente und deren Besonderheiten beim Absatz von Dienstleistungen ... 247

6.2 Die Werbung als kommunikationspolitisches Instrument im Dienstleistungsbereich Gastronomie ... 251

6.2.1 Die Werbeausgaben der Gastronomie für die verschiedenen Werbeträger ... 253

6.2.2 Die Relevanz der diversen Werbeträger in der Gastronomie ... 256

6.2.2.1 Das lokale Fernsehen als Werbeträger für die Gastronomie ... 257

6.2.2.2 Der lokale Hörfunk als Werbeträger für die Gastronomie ... 261

6.2.2.3 Die Anzeigenwerbung der Gastronomie in Publikumszeitschriften 268

6.2.2.4 Die Anzeigenwerbung der Gastronomie in Tageszeitungen ... 269

6.2.2.5 Die Anzeigenwerbung der Gastronomie in Anzeigenblättern ... 282

6.2.2.6 Die Außenwerbung im gastronomischen Sektor ... 284

6.2.2.7 Die Anzeigenwerbung der Gastronomie in Fachzeitschriften ... 286

6.2.2.8 Die Nutzung von Adreßbüchern ... 288

6.2.2.9 Die Mund-zu-Mund-Werbung und ihre Relevanz in der Gastronomie ... 293

6.2.2.10 Die Relevanz der Kinowerbung für die Gastronomie ... 294

6.2.2.11 Die Direktwerbung und ihr Einsatz in der Gastronomie ... 296

6.2.2.12 Sonstige gedruckte Werbeträger und deren Einsatz in der Gastronomie ... 299

6.2.2.13 Die Multimedia-Kommunikation in der Gastronomie ... 301

6.2.3 Die kommunikative Erreichung der Gäste durch die Werbeträger ... 304

6.3 Die Verkaufsförderung - Charakterisierung und Zielsetzung ... 310

6.3.1 Die Verkaufs-Promotions und deren Einsatz in der Gastronomie ... 314

6.3.2 Die Händler-Promotions und deren Einsatz in der Gastronomie ... 317

6.3.3 Die Verbraucher-Promotions und deren Einsatz in der Gastronomie ... 319

6.4 Die persönliche Kommunikation – Serviceleistung gegenüber dem Gast ... 324

6.5 Die Pflege der Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations (PR) ... 333

6.6 Die Werbeerfolgskontrolle ... 339

7 Die Messung der Dienstleistungsqualität ... 340

7.1 Die Möglichkeiten der Messung von Dienstleistungsqualität ... 341

7.2 Die Operationalisierung der Dienstleistungsqualität in dieser Arbeit ... 343

7.3 Die qualitätsrelevanten Faktoren beim Besuch eines Restaurants ... 345

7.4 Die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich qualitätsrelevanter Faktoren ... 348

7.4.1 Die Relevanz der einzelnen Faktoren für die Gesamtheit der befragten Personen ... 348

7.4.2 Die erlebte Leistung der Gesamtheit der befragten Gäste hinsichtlich der einzelnen Faktoren ... 349

7.4.3 Die Diskrepanz zwischen der erwarteten und erlebten gastronomischen Leistung ... 351

7.4.4 Die Relevanz der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben ... 355

7.4.5 Die erlebte Leistung der Gäste hinsichtlich der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben ... 362

7.4.6 Die Diskrepanz zwischen der erwarteten und erlebten Leistung in den einzelnen Gastronomiebetrieben ... 369

7.4.7 Die Zusammenfassung der Ergebnisse der Messung der Dienstleistungsqualität ... 376

7.5 Die Kriterien hinter einer positiven gastronomischen Leistung bzw. mögliche Ursachen für eine positive Qualitätseinschätzung durch die Gäste ... 378

7.5.1 Die Kriterien hinter einer positiven Qualitätseinschätzung – Faktor Servicequalität ... 379

7.5.2 Die Kriterien hinter einer positiven Qualitätseinschätzung – Faktor Speisenqualität ... 382

7.5.3 Die Kriterien hinter einer positiven Qualitätseinschätzung – Faktor Preisakzeptanz ... 383

7.5.4 Die Kriterien hinter einer positiven Qualitätseinschätzung – Restaurantattraktivität ... 386

8 Die Ermittlung der Erfolgsfaktoren in der Gastronomie ... 388

8.1 Definition des Begriffs „Erfolgsfaktor“ ... 388

8.2 Die Vorgehensweise zur Ermittlung der in den einzelnen Gastronomiebetrieben relevanten Erfolgsfaktoren ... 388

8.3 Die relevanten Erfolgsdimensionen im Sinne einer Zielhierarchie ... 389

8.4 Der Erfolg eines gastronomischen Betriebes ... 392

8.4.1 Der Umsatz als Einflußgröße des gastronomischen Erfolgs ... 397

8.4.2 Die durchschnittlichen Ausgaben pro Gast als Einflußgröße des Umsatzes ... 401

8.4.3 Die Anzahl der Gäste als Einflußgröße des Umsatzes ... 405

8.4.4 Die Höhe der Ausgaben der Gäste und deren Anzahl als Einflußgröße des Umsatzes ... 408

8.4.5 Die Gästestruktur als Einflußgröße des Erfolges ... 409

8.4.5.1 Der Stammgästeanteil als Einflußgröße auf den Erfolg ... 411

8.4.5.2 Erstbesucher und Gelegenheitsgäste als Einflußgröße auf den Erfolg ... 421

8.4.6 Die qualitative Umsetzung der Marketing-Instrumente als Einflußgröße auf den Erfolg ... 428

8.4.6.1 Die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich der Speisenqualität als Einflußgröße auf den Erfolg ... 430

8.4.6.2 Die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich der Servicequalität als Einflußgröße auf den Erfolg ... 433

8.4.6.3 Die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich der Preisstruktur als Einflußgröße auf den Erfolg ... 436

8.4.6.4 Die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich der Restaurantattraktivität als Einflußgröße auf den Erfolg ... 438

8.4.6.5 Die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich der Faktoren Produktauswahl, Unterhaltung und Zusatzkomfort als Einflußgröße auf den Erfolg ... 441

8.4.6.6 Zusammenfassung des Einflusses des Zufriedenheitsgrades der Gäste auf den Erfolg eines Gastronomiebetriebes ... 436

8.4.7 Der Standort eines gastronomischen Betriebes als Einflußgröße auf den Erfolg ... 443

8.4.8 Das Image eines gastronomischen Betriebes als Einflußgröße auf den Erfolg ... 450

8.5 Zusammenfassung der Einflußgrößen des Erfolgs ... 448

Literatur- und Quellenverzeichnis 454

Anhang 467

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1 Die Marketing-Instrumente als Einflußmöglichkeiten der Gästezufriedenheit bzw. –unzufriedenheit 5
Abb. 1.2 Eigenschaftsprofil für die Gastronomie 15
Abb. 1.3 Neukonzeption einer Leistungstypologie 18
Abb. 1.4 Kundenbeurteilung von Servicequalität 22

Abb. 2.1 Die marktorientierten Faktoren eines gastronomischen Konzeptes 27

Abb. 3.1 Die gastbezogenen Leistungsfaktoren eines Gastronomiebetriebes 31
Abb. 3.2 Einflußbereich des Speisen- (bzw. Getränke-) angebotes 32
Abb. 3.3 Die Relevanz der Kindergerichte für alle befragten Personen und für die befragten Personen mit Kindern je Gastronomiebetrieb 48
Abb. 3.4 Die Relevanz der Seniorengerichte für alle befragten Personen und für die befragten Personen >60 Jahre 49
Abb. 3.5 Die Relevanz der Hintergrundmusik in den verschiedenen Gastronomiebetrieben 64
Abb. 3.6 Die Anzahl der Begleitpersonen der Gäste 76
Abb. 3.7 Die Struktur der Servicemitarbeiter in den einzelnen Gastronomiebetrieben 78

Abb. 4.1 München: Wertentwicklung in der „1a-Lage“ (kumulativ) 86
Abb. 4.2 München: Mietpreisentwicklung in der „1a-Lage“ 87
Abb. 4.3 Das Standortfaktorenmodell für Gastronomiebetriebe 94
Abb. 4.4 Die Standorte der einzelnen Gastronomiebetriebe 108
Abb. 4.5 Die Privathaushalte in München im Jahre 1995 115
Abb. 4.6 Die Häufigkeit verschiedener Haushaltsgrößen, pro Monat außer Haus essen zu gehen 116
Abb. 4.7 Die Stammgäste unter den insgesamt befragten Personen und deren Altersstruktur 117
Abb. 4.8 Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Augustiner“ 129

Abb. 4.9 Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Augustiner“ 132
Abb. 4.10 Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Block House“ 135
Abb. 4.11 Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Block House“ 136
Abb. 4.12 Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Mövenpick“ 138
Abb. 4.13 Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Mövenpick“ 139
Abb. 4.14 Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Spatenhaus“ 143
Abb. 4.15 Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Spatenhaus“ 145
Abb. 4.16 Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Spöckmeier“ 149
Abb. 4.17 Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Spöckmeier“ 150
Abb. 4.18 Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Unionsbräu“ 153
Abb. 4.19 Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Unionsbräu“ 154
Abb. 4.20 Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Weißen Bräuhaus“ 156
Abb. 4.21 Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Weißen Bräuhaus“ 158
Abb. 4.22 Gezielter oder zufälliger Restaurantbesuch der Gäste je Betrieb 177
Abb. 4.23 Der benötigte Zeitaufwand der Gäste, das jeweilige Restaurant aufzusuchen 181
Abb. 4.24 Von den Gästen maximal in Kauf zu nehmender Zeitaufwand, das jeweilige Restaurant aufzusuchen 183
Abb. 4.25 Die Beweggründe der Gäste, die außerhalb des Stadtgebietes wohnen, für ihren Aufenthalt in München 186

Abb. 5.1 Die preispolitischen Faktoren eines Gastronomiebetriebes 195
Abb. 5.2 Das Preisniveau des Speisenangebotes der einzelnen Betriebe 197
Abb. 5.3 Das Preisniveau des Getränkeangebotes der einzelnen Betriebe 199
Abb. 5.4 Die Spannweite der Preise des Speisenangebotes der einzelnen Betriebe 202
Abb. 5.5 Die Standardabweichung der Preise des Speisenangebotes der einzelnen Betriebe 205
Abb. 5.6 Verteilungen der Preisendungen (1) 216
Abb. 5.7 Verteilungen der Preisendungen (2) 217
Abb. 5.8 Die Mittelwerte der Relevanz der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung 223
Abb. 5.9 Vergleich des durch die Gäste beurteilten Preisniveaus und der Speisen der einzelnen Betriebe 228
Abb. 5.10 Die Maximalpreise, die die Gäste bereit sind, für ein Gericht zu bezahlen 232
Abb. 5.11 Die Ausgaben der Gäste für die von Ihnen konsumierten Gerichte nach deren eigenen Angaben 235
Abb. 5.12 Die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste für ein Gericht im Vergleich zum Preisniveau der Betriebe 238
Abb. 5.13 Die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste für ein Gericht im Vergleich zu ihrer maximalen Ausgabebereitschaft 240
Abb. 5.14 Die für die Gäste entstandenen Anfahrtskosten zu den einzelnen Gastronomiebetrieben 243

Abb. 6.1 Die kommunikationspolitischen Faktoren eines Gastronomie-betriebes 250
Abb. 6.2 Die Werbeausgaben der Hotellerie/Gastronomie im Jahre 1995 252
Abb. 6.3 Die Medien %-Anteile an den Gesamtwerbeaufwendungen der Branche „Hotellerie/Gastronomie“ 253
Abb. 6.4 Die Gesamtwerbeaufwendungen der Branche „Hotellerie/ Gastronomie“ der Jahre 1993 – 1995 254
Abb. 6.5 Die Medien-Anteile an den Gesamtwerbeaufwendungen der Branche „Hotellerie/Gastronomie“ in absoluten Werten in den Jahren 1993 – 1995 255
Abb. 6.6 Die Nutzung der Lokalfernsehprogramme 1994 – 1996 258
Abb. 6.7 Die Hörerschaft von Lokalradios in Bayern in Mio. 263

Abb. 6.8 Der Anteil einzelner Werbearten an den Werbeausgaben 1991 im Dienstleistungsbereich (%) in Bayern....270

Abb. 6.9 Die Werbeträger, durch welche die Gäste auf den jeweiligen Betrieb aufmerksam wurden....305

Abb. 6.10 Untergliederung des kommunikationspolitischen Instrumentes „Verkaufsförderung“....311

Abb. 7.1 Die Kundenbeurteilung der Dienstleistungsqualität auf Basis der zufriedenheitsorientierten Qualitätsmessung....342

Abb. 7.2 Qualitätsrelevante Merkmale/Faktoren beim Besuch eines Restaurants....347

Abb. 7.3 Die erwartete und erlebte Leistung aller befragten Personen hinsichtlich der einzelnen Faktoren....353

Abb. 7.4 Die Differenzen zwischen erwarteter und erlebter Leistung der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben....375

Abb. 8.1 Strukturierung von Erfolgsdimensionen eines Gastronomiebetriebes....391

Abb. 8.2 Die durchschnittlichen Ausgaben pro Gast je gastronomischen Betrieb....402

Abb. 8.3 Die Sitzplatzanzahl der einzelnen Gastronomiebetriebe im Vergleich zur Gästeanzahl....407

Abb. 8.4 Die Gästezusammensetzung der einzelnen Gastronomiebetriebe in Prozent....410

Abb. 8.5 Die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Gäste als Ergebnis der qualitativen Umsetzung der Marketing-Instrumente....429

Abb. 8.6 Die Abhängigkeiten der verschiedenen Erfolgskomponenten....458

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Die dieser Arbeit zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe	3
Tab. 3.1	Beispiele für Sortimentsbreite und –tiefe	34
Tab. 3.2	Konsumierte Speisen und Getränke	45
Tab. 3.3	Zusatzinformationen zu den einzelnen Betrieben	83
Tab. 4.1	Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer im Arbeitsamtsbezirk München	112
Tab. 4.2	Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer in Bayern	112
Tab. 4.3	Die Einwohnerentwicklung der Stadt München in den Jahren 1992 bis 1995	113
Tab. 4.4	Die Bevölkerung in München nach Altersgruppen und Familienstand	118
Tab. 4.5	Der Fremdenverkehr in Bayern	120
Tab. 4.6	Ergebnisse der Handels- und Gaststättenzählung 1993 für München	123
Tab. 4.7	Ergebnisse der Handels- und Gaststättenzählung 1993 für die Region 14	124
Tab. 4.8	Der Personalaufwand der einzelnen Restaurants und die Umsätze je Arbeitsstätte im Vergleich	126
Tab. 4.9	Die Passantenfrequenz an der Zählstelle Kaufingerstraße , östlich Augustinerstraße	130
Tab. 4.10	Die Passantenfrequenz an der Zählstelle Sonnenstraße West, nördl. Landwehrstraße	140
Tab. 4.11	Die Passantenfrequenz an der Zählstelle Sonnenstraße Ost, nördlich Josephspitalstraße	141
Tab. 4.12	Die Passantenfrequenz an der Zählstelle Residenzstraße, südlich Viscardigasse	144
Tab. 4.13	Die Passantenfrequenz an der Zählstelle Sendlinger Straße , südwestlich Rosental	147
Tab. 4.14	Die Gästestruktur der einzelnen Gastronomiebetriebe, Teil 1: Geschlecht, Alter, Familienstand, Haushaltsgröße	160
Tab. 4.15	Die Gästestruktur der einzelnen Gastronomiebetriebe, Teil 2: Haushaltseinkommen (netto) der Gäste	161

Tab. 4.16	Die Gästestruktur der einzelnen Gastronomiebetriebe, Teil 3: Wohnort, Einwohner	162
Tab. 4.17	Die Gästestruktur der einzelnen Gastronomiebetriebe, Teil 4: Schulbildung, Tätigkeit der Gäste	163
Tab. 4.18	Die Gästestruktur der einzelnen Gastronomiebetriebe, Teil 5: Berufsgruppen der Gäste	164
Tab. 4.19	Die gezielte bzw. zufällige Entscheidung der Gäste für ein spezifisches Restaurant	180
Tab. 5.1	Die Streuungsparameter des Speisenangebotes der einzelnen Betriebe	204
Tab. 5.2	System der Preiswahrnehmung und –beurteilung	211
Tab. 5.3	Wichtige Einflußgrößen von Preiswahrnehmung und –beurteilung	212
Tab. 5.4	Preisendungen der einzelnen Betriebe	215
Tab. 5.5	Zusammenhang der Relevanz der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung mit Alter und Einkommen	223
Tab. 5.6	Die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste für ein Gericht im Vergleich zu deren Einkommen	246
Tab. 6.1	Die Besonderheiten der Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen	248
Tab. 6.2	Die Veränderungen der Werbeausgaben gegenüber dem Vorjahr, absolut und in Prozent	255
Tab. 6.3	Die Tagesreichweite (Montag – Freitag) der Münchner Lokalprogramme	267
Tab. 6.4	Anzeigenschaltung der einzelnen Betriebe im Werbeträger Tageszeitung	272
Tab. 6.5	Die verkauften Auflagen und Reichweiten/Leser der Münchner Tageszeitungen	273
Tab. 6.6	Die Reichweiten und Anzeigenkontaktchancen verschiedener Münchner Tageszeitungen	274
Tab. 6.7	Redaktionelle Beiträge der Münchner Tageszeitungen über die diversen Betriebe	280
Tab. 6.8	Restaurantführer bzw. -lexikas mit Einträgen der diversen Betriebe	291

Tab. 6.9	Die Direkt-Werbemaßnahmen der einzelnen Betriebe	298
Tab. 6.10	In den einzelnen Betrieben eingesetzte sonstige Werbeträger	300
Tab. 6.11	Vergleich der Auslöser der Wahrnehmungswirkungen mit der Gästestruktur	307
Tab. 6.12	Die Höhe des Bedienungsgeldes der einzelnen Gastronomiebetriebe	313
Tab. 6.13	Die Schulungen bzw. Verkaufstreffen in den einzelnen Gastronomiebetrieben	315
Tab. 6.14	Die Zusammenfassung der eingesetzten Verkaufsförderungs-maßnahmen, inkl. Händler-Promotions	318
Tab. 6.15	Die Zusammenfassung der eingesetzten Verkaufsförderungsaktionen – Verbraucher-Promotions	321
Tab. 6.16	Die Personalanzahl in den einzelnen Gastronomiebetrieben	326
Tab. 6.17	Die Qualifikationsfaktoren des Servicepersonals	328
Tab. 6.18	Die Dienstkleidung in den einzelnen Gastronomiebetrieben	331
Tab. 6.19	Die mit betriebseigenem Logo versehenen Sachmittel der einzelnen Betriebe	337
Tab. 7.1	Die Wichtigkeit der Faktoren entsprechend der Faktorenmittelwerte	348
Tab. 7.2	Die Beurteilung der Faktoren entsprechend der Faktorenmittelwerte	350
Tab. 7.3	Die Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung	352
Tab. 7.4	Die erwartete und erlebte Leistung der Faktoren und der einzelnen Items	354
Tab. 7.5	Die Wichtigkeit der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben	361
Tab. 7.6	Die Beurteilung der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben	368
Tab. 7.7	Die Differenzen zwischen erwarteter und erlebter Leistung der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben	374
Tab. 8.1	Umsatzabhängige Kennzahlen je Gastronomiebetrieb	399
Tab. 8.2	Die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste im Vergleich zum Preisniveau der Betriebe	402

Tab. 8.3	Die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste im Vergleich zur Aufenthaltsdauer der Gäste	405
Tab. 8.4	Die durchschnittliche Anzahl der Gäste insgesamt und pro Sitzplatz im Zeitraum eines Monats	406
Tab. 8.5	Die Gästestruktur der einzelnen Gastronomiebetriebe im Vergleich zur Mitarbeitertreue	413
Tab. 8.6	Der Anteil der Mund-zu-Mund-Kommunikation in den einzelnen Betrieben	415
Tab. 8.7	Der Stammgästeanteil im Vergleich zum Umsatz der Betriebe	417
Tab. 8.8	Die Akzeptanz der verschiedenen Gästegruppen gegenüber dem Preisniveau der Speisen	419
Tab. 8.9	Die Akzeptanz der verschiedenen Gästegruppen gegenüber dem Preisniveau der Getränke	420
Tab. 8.10	Die Gästestruktur im Vergleich zum Anteil der durch Mund-zu-Mund-Kommunikation aufmerksam gewordenen Gäste	424
Tab. 8.11	Der Anteil der Erstbesucher und Gelegenheitsgäste im Vergleich zum Umsatz der Betriebe	425
Tab. 8.12	Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste je Gastronomiebetrieb	427
Tab. 8.13	Die Imagebeurteilung der Gäste der einzelnen Gastronomiebetriebe	451
Tab. 8.14	Zusammenfassendes Ranking der verschiedenen Einflußgrößen des Erfolgs über alle Betriebe	456

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AG:MA	Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse
Arb.StättV	Arbeitsstättenverordnung
ASR	Arbeitsstätten-Richtlinien
BauGB	Baugesetzbuch
BauNVO	Baunutzungsverordnung
BayBO	Bayerische Bauordnung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BHGV	Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband
BLM	Bayerische Landeszentrale für neue Medien
bsw.	beispielsweise
BVDA	Bundesverband Deutscher Anzeigenblätter e.V.
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
cm	Zentimeter
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
e.V.	eingetragener Verein
EG	Erdgeschoß
et al.	et aliter
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	folgende
GastBauV	Gaststättenbauverordnung
GEZ	Gebühreneinzugszentrale
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung

GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HKL	Hotelkaufleute
i.d.R.	in der Regel
IJF	Institut für Jugendforschung
inkl.	inklusive
IVW	Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.
Kap.	Kapitel
kgl.	königlich
km	Kilometer
l	Liter
lfd. Nr.	laufende Nummer
m	Meter
Mio.	Million
mm	Millimeter
Mrd.	Milliarde
No.	Nummer
Nr.	Nummer
o.S.	ohne Seite
OG	Obergeschoß
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
Pkw	Personenkraftwagen
POP	Point of Purchase
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
qkm	Quadratkilometer
rd.	Rund
reg.	regional
resp.	Respektive
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SBU	Strategic Business Unit

SEP	Strategische Erfolgsposition
SGE	Strategische Geschäftseinheit
sog.	sogenannte
sonst.	sonstige
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliches
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
uvm.	und vieles mehr
v. Chr.	vor Christus
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
VLB	Verzeichnis aller lieferbaren Bücher
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZAW	Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Abgrenzung

Schon lange ist es nicht mehr die Befriedigung des Hungerbedürfnisses allein, weswegen ein Konsument einen Gastronomiebetrieb aufsucht. Andere Aspekte resp. Bedürfnisse treten zunehmend in den Vordergrund und dies nicht zuletzt wegen des konstanten Wertewandels, dem die Bedürfnisse unterliegen (vgl. food service, 1988a, S. 11ff. und 1988b, S. 14f.).

Aber welche Komponenten sind es letztendlich, auf die der Gast bei einem Restaurantbesuch besonderen Wert legt? Welche Faktoren beeinflussen ihn bei der Entscheidung für ein spezifisches Restaurant?

Spielt der Standort die entscheidende Rolle, der zuvorkommende Service des Personals, die Atmosphäre, die gute Küche oder ist eine Tendenz zu wachsendem Preisinteresse zu beobachten?

Ziel dieser Arbeit ist es, soweit möglich, Antworten auf diese Fragen zu finden, um Kenntnisse darüber zu erlangen, inwiefern die verschiedenen Komponenten tatsächlichen Einflußfaktoren im Hinblick auf den Erfolg eines spezifischen Gastronomiebetriebes entsprechen.

In den unterschiedlichsten Branchen wurde immer wieder versucht, die Frage nach Erfolgsfaktoren zu klären (vgl. Peters, 1984); einzig und allein im Dienstleistungssektor der Gastronomie wurden diesbezügliche detailliertere Untersuchungen bisher vernachlässigt.

Da es der Gast ist, der sich für einen gastronomischen Betrieb entscheidet, diesen aufsucht, dort konsumiert, diverse auf ihn einwirkende Komponenten wahrnimmt und beurteilt, und sich evtl. entscheidet, diesen Betrieb wieder aufzusuchen, steht er im Mittelpunkt dieser Untersuchung. Nur die Anwesenheit der Gäste garantiert und rechtfertigt die Existenz eines Gastronomiebetriebes. Ohne Gast kein Erfolg.

In Anbetracht dieser Tatsache sollen im Rahmen dieser Arbeit am Beispiel verschiedener Gastronomiebetriebe all jene Punkte betrachtet werden, die in irgendeiner Form auf den Gast einwirken, und sonstige unternehmensinterne Abläufe bzw. Tatbestände, wie z.B. Einkaufsmodalitäten usw., d.h. mögliche betriebsorientierte Erfolgsfaktoren weitestgehend vernachlässigt werden (vgl. u.a. Meyer, 1997, S. 85ff.).

1.2 Zielsetzung der Arbeit und Vorgehensweise

1.2.1 Zielsetzung der Arbeit

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, die marktorientierten erfolgsentscheidenden Faktoren in der Gastronomie zu eruieren, um Gastronomen u.a. die Möglichkeit zu bieten, die Marketinginstrumente entsprechend eventueller Gesetzmäßigkeiten oder Zufälligkeiten im Gästeverhalten bzw. der Gästemeinung - soweit möglich - gezielter einzusetzen und gleichzeitig das Risiko, Leistungen und absatzpolitische Instrumente erfolglos einzusetzen, zu minimieren.

Es sollen also diejenigen Faktoren an den Tag gelegt werden, die wesentlich zum Erfolg eines Gastronomiebetriebes beitragen, die Abhängigkeiten zwischen diesen Faktoren aufgezeigt werden, und auch diejenigen Komponenten, die wiederum positiven Einflußmöglichkeiten dieser Faktoren entsprechen.

Aus den Ergebnissen einer solchen Untersuchung können selbstverständlich keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden, die für alle gastronomischen Betriebformen bzw. -typen zutreffen, sondern vor allem in Abhängigkeit von den jeweiligen gastronomischen Konzepten zu sehen sind. Zudem lassen kontinuierliche Veränderungen der Werte bzw. der Bedürfnisse der Konsumenten keine zeitliche Begrenzung der Resultate zu, sondern erfordern permanente Überprüfungen der ermittelten Ergebnisse.

1.2.2 Vorgehensweise

Da eine realistische, aussagekräftige und anschauliche Untersuchung über Erfolgsfaktoren in der Gastronomie nur in Zusammenarbeit mit Gastronomiebetrieben möglich ist, sind in diese Studie sieben Münchner Gastronomiebetriebe einbezogen, deren Akquisition mit Hilfe des Bayerischen Hotel- und Gaststättenverbandes e.V., München, erfolgt ist.

Die Untersuchung wurde auf die Stadt München begrenzt, um zum einen die permanente Datenerhebung in den einzelnen Betrieben zu vereinfachen, aber auch die relevanten standortspezifischen Aspekte, wie z.B. Struktur, betriebliches Umfeld usw. einfacher erfassen zu können (vgl. Kap. 4.3ff.) und allen Betrieben im zwischenbetrieblichen Vergleich ein identisches Stadtgebiet zugrunde zu legen (vgl. Kap. 4.4.1ff.).

Bei den der Untersuchung zugrunde liegenden Gastronomiebetrieben handelt es sich um folgende Betriebe:

Tab. 1.1: Die dieser Arbeit zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe

Restaurants		Pächter/Betreiber
Augustiner Großgaststätten, Neuhauser Straße 16	Bayerische Großgastronomie	Augustiner Großgaststätten GmbH, Manfred Vollmer
Block House, Leopoldstraße 32	Restaurant einer Steakhauskette (Systemgastronomie)	Block House Restaurantbetriebe AG
Mövenpick im Künstlerhaus, Am Lenbachplatz 8	Restaurant des Schweizer „Mövenpick“-Konzerns	Mövenpick GmbH
Spatenhaus an der Oper, Residenzstraße 12	Bayerische Gastronomie	Roland Kuffler GmbH
Zum Spöckmeier, Rosenstraße 9	Bayerische Gastronomie	Familie Langegger
Unionsbräu Haidhausen, Einsteinstraße 42	Bayerische Gastronomie mit Hausbrauerei	Familie Hagn
Weißes Bräuhaus, Tal 10	Bayerische Gastronomie	Familie Döbler

Ausgehend von Beschreibungen dieser sieben Betriebe im Hinblick auf die vier Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Kommunikationspolitik und Standort, werden zunächst diejenigen Ausprägungen der Einzelelemente dieser vier Marketinginstrumente erläutert, die in irgendeiner Form auf die potentiellen Konsumenten einwirken (vgl. Abb. 1.1).
Im Anschluß an die Ausführungen bzgl. der eingesetzten Marketinginstrumente werden auf Basis der Messung der Dienstleistungsqualität die Relevanz einzelner Komponenten bzw. Faktoren für die Gäste verdeutlicht, die von den Gästen bzgl. dieser Komponenten erlebten Leistungen und durch die Bildung der Differenz zwischen den einzelnen Werten der jeweilige Zufriedenheitsgrad der Gäste ermittelt (vgl. Kap. 7ff.), um dann die Einzelergebnisse der Betriebe untereinander zu vergleichen und die jeweiligen Besonderheiten bzw. Unterscheidungsmerkmale darzulegen.
Da der Erfolg eines gastronomischen Betriebes von einer Vielzahl verschiedener Größen beeinflußt werden kann, die wiederum von zahlreichen Faktoren abhängig sind (Meyer, 1997, S. 75), wird versucht, diesen Tatbestand und die Relevanz der einzelnen Erfolgsgrößen bzw. -faktoren mit Hilfe einer Darstellung der Beziehungen einzelner Schlüsselvariablen zueinander und den Einfluß verschiedener Faktoren auf diese Variablen offenzulegen, um die tatsächlichen Erfolgsfaktoren in der Gastronomie soweit möglich zu eruieren (vgl. Kap. 8.4ff.).
D.h. es werden auch die Zusammenhänge der einzelnen Dimensionen und ihr Einfluß in bezug auf den Erfolg dargelegt, um in einem nächsten Schritt diejenigen Komponenten, die hinter dem Erfolg der verschiedenen Betriebe stehen, darzulegen.

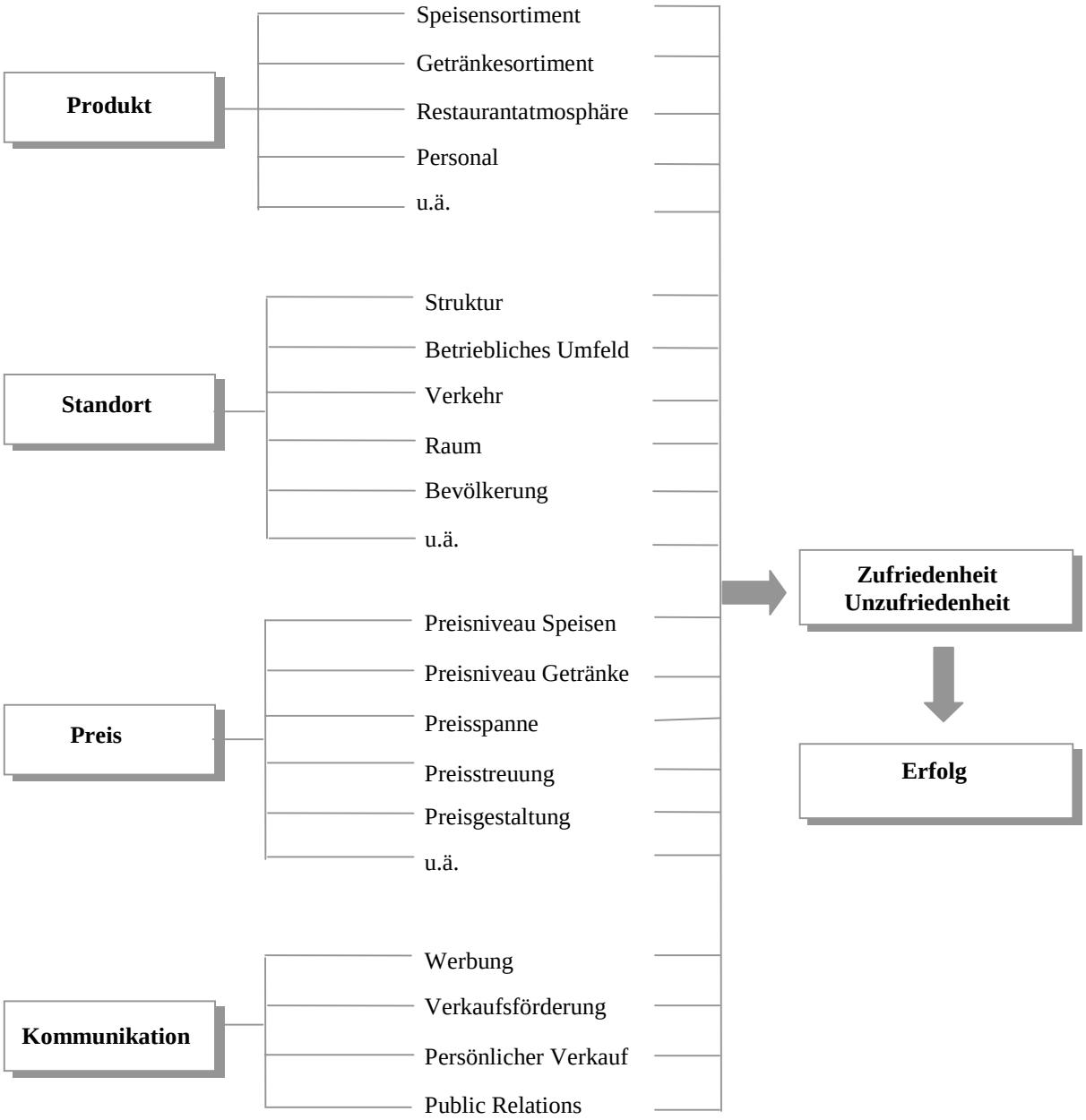


Abb. 1.1: Die Marketing-Instrumente als Einflußmöglichkeiten der Gästezufriedenheit bzw. -unzufriedenheit

1.3 Begriffsbestimmungen

1.3.1 Bestimmung und Abgrenzung des Begriffs Gastronomie

Der Begriff „Gastronomie“ entstammt ursprünglich dem griechischen Wort „gastronomía“, was soviel bedeutet wie „Vorschrift zur Pflege des Bauches“ und ein Buchtitel von Archestratos (um 350 v. Chr.) war. Im Französischen wurde der Ausdruck später mit „Feinschmeckerei bzw. feine Kochkunst“ gleichgesetzt und wird heute sowohl für das „Gaststättengewerbe“ als auch für die „feine Kochkunst“ verwendet (Duden, 1994, S. 504).

Im Gaststättengesetz vom 5.5.1970 (BGB, Absatz I, §465) wurde der Begriff „Gaststättengewerbe“ als Oberbegriff für „Schankwirtschaft, Speisewirtschaft und Beherbergungsbetrieb“ verwendet.
Demgegenüber faßt das Gastgewerbe im Rahmen der Handels- und Gaststättenzählung das Beherbergungsgewerbe, Gaststättengewerbe und Kantinen und Caterer zusammen; d.h. diejenigen Beherbergungs- und Bewirtungsstätten, „deren Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend darin besteht, entweder gegen Bezahlung Unterkunft für eine begrenzte Zeit (auch mit Abgabe von Speisen und Getränken) anzubieten (= Beherbergungsgewerbe) oder Speisen und/oder Getränke üblicherweise zum Verzehr an Ort und Stelle (auch verbunden mit Unterhaltung) abzugeben (= Gaststättengewerbe)“ (Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 1996a, S. 11).

In diese Untersuchung sind Gastronomiebetriebe einbezogen, die Speisen und/oder Getränke zum Verzehr vor Ort anbieten und der Kategorie „Servicegastronomie“ zuzuordnen sind, die im folgenden Kapitel erläutert ist.[1]

[1] Detailliertere Definitionen bzw. Erläuterungen zum Begriff der Gastronomie sind den Ausführungen von Kaub (1990, S. 58ff.) zu entnehmen.

1.3.2 Bestimmung des Begriffs Servicegastronomie

Wie der Name schon sagt, wird der Gast in Betrieben, die der Servicegastronomie zuzuordnen sind, bedient. Demzufolge erweist sich im Vergleich zu anderen Systemformen, wie z.B. Free Flow, Counter usw. (vgl. Meier, 1992, S. 94), für die Servicegastronomie vor allem ein hoher Dienstleistungsgrad als typisch (Interviews mit Gastronomen).
Da es sich bei den meisten der gastronomischen Betriebe in Bayern um Lokale mit Bedienung handelt (Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 1996a), wurden dieser Untersuchung Betriebe der Servicegastronomie zugrunde gelegt. Auf die Einbeziehung anderer Betriebstypen wurde aufgrund der schwierigen Vergleichsmöglichkeiten und der gleichzeitigen Beeinträchtigung der Aussagefähigkeit der Ergebnisse verzichtet (vgl. Meier, 1992, S. 94).

1.3.3 Die Unterscheidung von Individual- und Systemgastronomie

Zur Systemgastronomie werden jene Unternehmen gezählt, deren Kontrolle mehrere Betriebe unterstehen. Die einzelnen Betriebe sind dabei mit identischen Markennamen und -zeichen und einem konzeptionell durchdachten Leistungsprogramm am Markt vertreten, und sind vor allem auch einheitlich organisiert. „Reine Systemgastronomieunternehmen sind demnach Mehrbetriebsunternehmen mit systematisch geplantem, konsequent gleichem Betriebs- und Markensystem, die deshalb vom Gast als ein Gastronomiesystem identifiziert werden“ (Meyer, 1997, S. 32).

Die Individualgastronomie umfaßt Unternehmen, die aus einem Einzelbetrieb bestehen oder sich aus mehreren Betrieben mit verschiedenen Leistungsprogrammen zusammensetzen. Diesbezüglich wird zwischen reinen Individualbetrieben, die meist vom Inhaber selbst geführt werden und auf ein eigenes Leistungsprogramm verweisen können, und der Individualgastronomie auf Systembasis unterschieden.

Diese Form der Gastronomie muß mit mindestens zwei Betriebsstätten am gastronomischen Markt vertreten sein, die der Konsument allerdings aufgrund eines getrennten Leistungsprogramms als unabhängig voneinander wahrnimmt (Meyer, 1997, S. 33).

1.3.4 Die Bedeutung strategischer Erfolgsfaktoren und die begriffliche Abgrenzung zu Erfolgspotentialen

„Als strategische Erfolgsfaktoren werden die Elemente, Determinanten oder Bedingungen bezeichnet, die den Erfolg oder Mißerfolg unternehmerischen Handelns entscheidend beeinflussen“ (Kreilkamp, 1987, S. 176). Strategische Erfolgsfaktoren sind sowohl in der Unternehmung selbst (endogene Faktoren) als auch in der Umwelt (exogene Faktoren) wirksam.
Zielsetzung dieser Arbeit ist es, diejenigen erfolgsentscheidenden Faktoren zu eruieren, die von Entscheidungsträgern, in diesem Fall den Gastronomen, in Marketingentscheidungen beeinflußt werden können (vgl. Trommsdorff, 1986, S. 93), um einer negativen Beeinträchtigung des Erfolgs eines gastronomischen Unternehmens möglicherweise entgegenwirken zu können bzw. diese weitgehend zu vermeiden.

In zunehmendem Maße gewinnt die Orientierung des unternehmerischen Handelns an diesen Erfolgsfaktoren an Bedeutung, um die meist komplexen Beziehungsmodelle auf die Erfolgsfaktoren zu reduzieren. Vor allem in der strategischen Planung von Unternehmen nimmt die Relevanz der Orientierung an Erfolgsfaktoren zu (Meyer, 1997, S. 14).
Im Mittelpunkt der strategischen Planung, die über die Richtung und das Ausmaß der Unternehmensentwicklung entscheidet, steht das Finden von künftigen Erfolgsträgern (Produkten und/oder Dienstleistungen) und damit die Sicherung des sog. Erfolgspotentials eines Unternehmens.

Gälweiler (1987, S. 26) definiert Erfolgspotentiale als „das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.“ Demzufolge entsprechen neu zu schaffende oder bereits bestehende Erfolgspotentiale jenen Steuerungsgrößen, die zum Erfolg eines Unternehmens beitragen (vgl. Gälweiler, 1987, S. 34).

1.3.5 Die Erfolgsfaktorenforschung

Eine der ersten Studien hinsichtlich der Ermittlung von Erfolgsfaktoren ist die Untersuchung von Peters und Waterman (1982; deutsche Übersetzung/1. Auflage: 1984), die durch empirische Untersuchungen bei US-Unternehmen gewisse Merkmale offenlegten, die erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen Wettbewerbern trennen. Die besonders erfolgreichen zeichnen sich laut Peters und Waterman (1993, S. 36ff.) durch die folgenden acht Merkmale aus:

1) Primat des Handelns
2) Nähe zum Kunden
3) Freiraum für Unternehmertum
4) Produktivität durch Menschen
5) Sichtbar gelebtes Wertsystem
6) Bindung an das angestammte Geschäft
7) Einfacher, flexibler Aufbau
8) Straff-lockere Führung

Weitere Beachtung im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung hat Pümpin (1982) mit seinem Konzept der strategischen Erfolgspositionen (SEP) gefunden. In seinen Ausführungen unterscheidet er zwischen introvertierten und extrovertierten Unternehmen (Pümpin, 1982, S. 13ff.), wobei generell introvertierte Firmen weniger erfolgreich abschneiden als extrovertierte, da kundenorientierte Unternehmen in der Lage sind, mehr strategische

Erfolgspositionen aufzubauen und sich demzufolge im Wettbewerb auch besser behaupten (vgl. Nagel, 1993, S. 40).

Griffin und Page (1996, S. 478ff.) unterscheiden im Rahmen des Erfolgs im Bereich Produktentwicklung zwischen „project level success“ und „overall product development program´s overall success“ und legen basierend auf einer Expertenbefragung dar, „that the most appropriate measures of project-level and programm-level success depend on the firm´s project strategy and business strategy“ (Griffin, 1996, S. 478).
So wurden in der ersten Kategorie (project level) z.B. Kundenzufriedenheit und Kundenakzeptanz als die am häufigsten verwendeten kundenbasierenden Erfolgskriterien genannt, aber der Marktanteil wurde als gängigstes Erfolgskriterium im Bereich „projects involving new-to-the-company products or line extensions“ angegeben (Griffin, 1996, S. 478).
In der zweiten Kategorie (program level) sollten z.B. Unternehmen mit einer Strategie, die der Produktinnovation einen geringeren Schwerpunkt beimißt, die Effizienzmessung ihrer Produktentwicklung in den Mittelpunkt rücken, während sehr innovative Firmen demgegenüber den jeweiligen Beitrag zum Unternehmenswachstum festsetzen sollten.
Aus den Ergebnissen haben Griffin und Page (1996, S. 494) Empfehlungen formuliert, die im Bereich *project level* entsprechend der folgenden Rubriken unterteilt werden:
New-to-the-World Projects, New-to-the-Company Projects, Product Improvement Projects, Additions to Existing Product Lines Projects, Repositioning Projects, Cost Reduction Projects und dementsprechend unterschiedliche Erfolgskriterien verwendet werden sollten.
At the level of the overall product development program *wurde entsprechend unterteilt in* Prospector Firms, Analyzer Firms, Defender Firms und Reactor Firms *und strategiespezifische Empfehlungen hinsichtlich relevanter Erfolgskriterien dargelegt. Bzgl. der unterschiedlichen Empfehlungen wird auf Griffin (1996, S. 494f.) verwiesen. Mit Hilfe welcher Kriterien im Rahmen dieser Arbeit der Erfolg eines gastronomischen Betriebes gemessen wird und sie sich insofern mit den von Griffin und Page (1996, S. 478ff.) empfohlenen Komponenten decken, ist Kap. 8.4ff. zu entnehmen.*

Eine der umfassendsten empirischen Studien über die Determinanten des Erfolgs ist die PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies). Der Erfolg eines Unternehmens wird auf der Ebene von strategischen Geschäftseinheiten des jeweiligen Unternehmens ermittelt. Mittlerweile kann auf ca. 3000 strategische Geschäftseinheiten zurückgegriffen werden; ca. 450 Firmen haben seit Bestehen des Programms ihre Unternehmensdaten zur Verfügung gestellt.

Was den Projektumfang betrifft, so werden jeweils mehr als 200 quantitative Daten, wie z.B. Marktwachstum, Anzahl der Konkurrenten, Marktanteil, Produktqualität, Gewinn usw. erhoben, die die PIMS-Datenbank bilden (vgl. Kreilkamp, 1987, S. 369ff.).

Das PIMS-Programm entstand aus einem ursprünglich firmeninternen Projekt der General Electric Company und wurde 1972 zu einem Mehrfirmenprojekt, mit dem Ziel der Ermittlung der Determinanten des ROI (Return on Investment) und des Cash-Flow, um damit wiederum branchenübergreifende Strategien, die den Erfolg oder Mißerfolg eines Geschäftes bedingen, an den Tag zu legen (Kreilkamp, 1987, S. 375).

Waren ursprünglich der absolute und der relative Marktanteil die wichtigsten mit dem ROI bzw. dem definierten Cash-Flow korrelierenden Faktoren (Kreilkamp, 1987, S. 382), so konnte mit Hilfe der Ergebnisse der PIMS-Datenbank auch die Relevanz der Qualität der Produkte und Leistungen im Hinblick auf den Erfolg bestätigt werden.

Ist z.B. ein Unternehmen in der Lage, gegenüber den Konkurrenten einen qualitativen Vorsprung zu erzielen, so wird durch den Gewinn neuer Kunden ein höherer Marktanteil erreicht. Über die daraus resultierenden „Economies of Scale“ können wiederum Kostenvorteile erwirtschaftet werden, die wiederum einen positiven Einfuß auf die Rentabilität bedingen (vgl. Kreilkamp, 1987, S. 393 / Meyer, 1997, S. 17).

Auch im Dienstleistungsbereich kann eine Unternehmung über hohe Servicequalität Vorteile, wie einen höheren Marktanteil, eine hohe Umsatzrendite oder niedrigere Kosten, gegenüber den Mitbewerbern erzielen (vgl. Buzzell, 1989). Demzufolge ist es laut Meffert (1997, S. 199) „im Spannungsfeld zwischen Kosten, Zeit und Qualität als zentrale Erfolgsfaktoren einer Dienstleistungsunternehmung ...die Hauptaufgabe eines Qualitätsmanagements, die in Kenntnis der Kundenerwartungen definierte Dienstleistungsqualität permanent sicherzustellen.“

Bzgl. der auftretenden Problematik bei der Quantifizierung der Produkt- oder Dienstleistungsqualität wird auf Kreilkamp (1987, S. 393ff.) verwiesen.

1.4 Die Gastronomie als Dienstleistungsbranche

1.4.1 Der Dienstleistungscharakter der Gastronomie

Die Definitionsversuche des Begriffs der Dienstleistung sind in der Literatur in drei Gruppen aufzuteilen (Meffert, 1997, S. 23):

- die enumerative Erfassung der Dienstleistung, die versucht, den Begriff der Dienstleistung lediglich durch eine Aufzählung von Beispielen zu erläutern und auf eine Benennung der Eigenschaften von Dienstleistungen verzichtet.
- die Abgrenzung der Dienstleistungen durch eine Negativdefinition zu den Sachgütern, die ebenso wie die enumerative Erfassung auf die Benennung von klar abzugrenzenden Kriterien verzichtet (vgl. hierzu auch die Definition von Rasmussen, 1977, S. 46).
- die Beschreibung der Dienstleistung durch mehrere konstitutive Merkmale, was der Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs am nächsten kommt (vgl. Meyer, 1997, S. 20).

Die Vielfalt der konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung wird in potential-, prozeß- und ergebnisorientierte Betrachtung strukturiert.[2]

„Erst aus den spezifischen *Fähigkeiten und der Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters* zur Erbringung einer Dienstleistung *(Potentialorientierung)* und der *Erbringung des exter-nen Faktors* durch den Dienstleistungsnachfrager als prozeßauslösendes und -begleitendes Element *(Prozeßorientierung) resultiert* ein Dienstleistungsergebnis *(Ergebnisorientierung)“* (Meffert, 1997, S. 25).

[2] Zur Diskussion und Problematik der verschiedenen Dienstleistungsdefinitionen vgl. u.a. Meyer (1997, S. 20).

Meffert (1997, S. 29ff.) geht bei der Definition des Dienstleistungsbegriffs weiter auf die konstitutiven Merkmale ein und differenziert zwischen folgenden Dienstleistungen, die den Charakter einer Dienstleistung weitgehend vollständig beschreiben (Meffert, 1997, S. 44):

- *persönliche Dienstleistungen*, bei denen die menschliche Leistung im Erstellungsprozeß dominiert (z.B. ärztliche Leistung) und *automatisierte Dienstleistungen* (z.B. Selbstbedienungsautomaten)
- Unterscheidung der Dienstleistung hinsichtlich der *Veränderung an einem Objekt* (z.B. Autoinspektion) oder *an einem Menschen* (z.B. ärztliche Untersuchung)
- *ergebnisorientierte* (z.B. Autoreparatur) und *prozeßorientierte* (z.B. Theateraufführung) *Dienstleistung*
- *konsumtive Dienstleistungen*, die an Konsumgüterhaushalte veräußert werden (z.B. Friseurleistung) und *investive Dienstleistung*, die als Wiedereinsatzfaktoren in Produktionsprozesse eingehen (z.B. Unternehmensberatung)
- *immaterielle Dienstleistung* (z.B. Unternehmensberatung) und auch *materielle Dienstleistung*, da das Ergebnis einer Dienstleistung auch materieller Art sein kann (evtl. die Dienstleistung eines Malers, eines Friseurs) (vgl. Meyer, 1994, S. 12 / Meffert, 1997, S. 31f.)
- *intellektuelle* (z.B. Unternehmensberatung) und *handwerkliche Dienstleistung* (z.B. Friseurleistung)
- *individualisierte Dienstleistung*, die durch kundenbezogene Spezifität gekennzeichnet ist, und die *standardisierte Dienstleistung* (z.B. Reinigung)
- *kreative* (z.B. die Leistung eines Malers) und *repetitive Dienstleistung* (z.B. Reinigung)
- *problembehaftete* und *problemlose Dienstleistung*
- *kontinuierliche* (z.B. Geld- und Kreditwesen) und *diskrete Dienstleistung* (z.B. Reinigung)
- *Dienstleistung* mit *mitgliedschaftsähnlichen Beziehungen* zwischen Kunden und Dienstleister (z.B. Geld- und Kreditwesen) oder *Dienstleistung ohne formale Beziehungen* (z.B. Reinigung)
- *personenbezogene* (z.B. Geld- und Kreditwesen) und *ausrüstungsbezogene Dienstleistung* (z.B. Reinigung)

Zur Optimierung der Systematisierung des breiten Spektrums von Dienstleistungen und zum besseren Verständnis des Dienstleistungsbegriffs erweitert Meffert (1997, S. 29ff.) diese Merkmale um einige Kriterien bzw. Aspekte.
Laut Meffert (1997, S. 44) liegt das zentrale Problem dieser Systematisierungsansätze jedoch darin, daß i.d.R. lediglich Teilaspekte beleuchtet werden; zur Erstellung einer umfassenden Dienstleistungstypologie allerdings ein vollständiges Set von Merkmalen der Dienstleistungen erforderlich ist.

Mit Hilfe der angeführten Auswahl von Gegensatzpaaren, die den Charakter einer Dienstleistung möglichst vollständig beschreiben sollen, erstellte Meffert (1997, S. 44f.) folgendes Eigenschaftsprofil für das Gaststättenwesen.

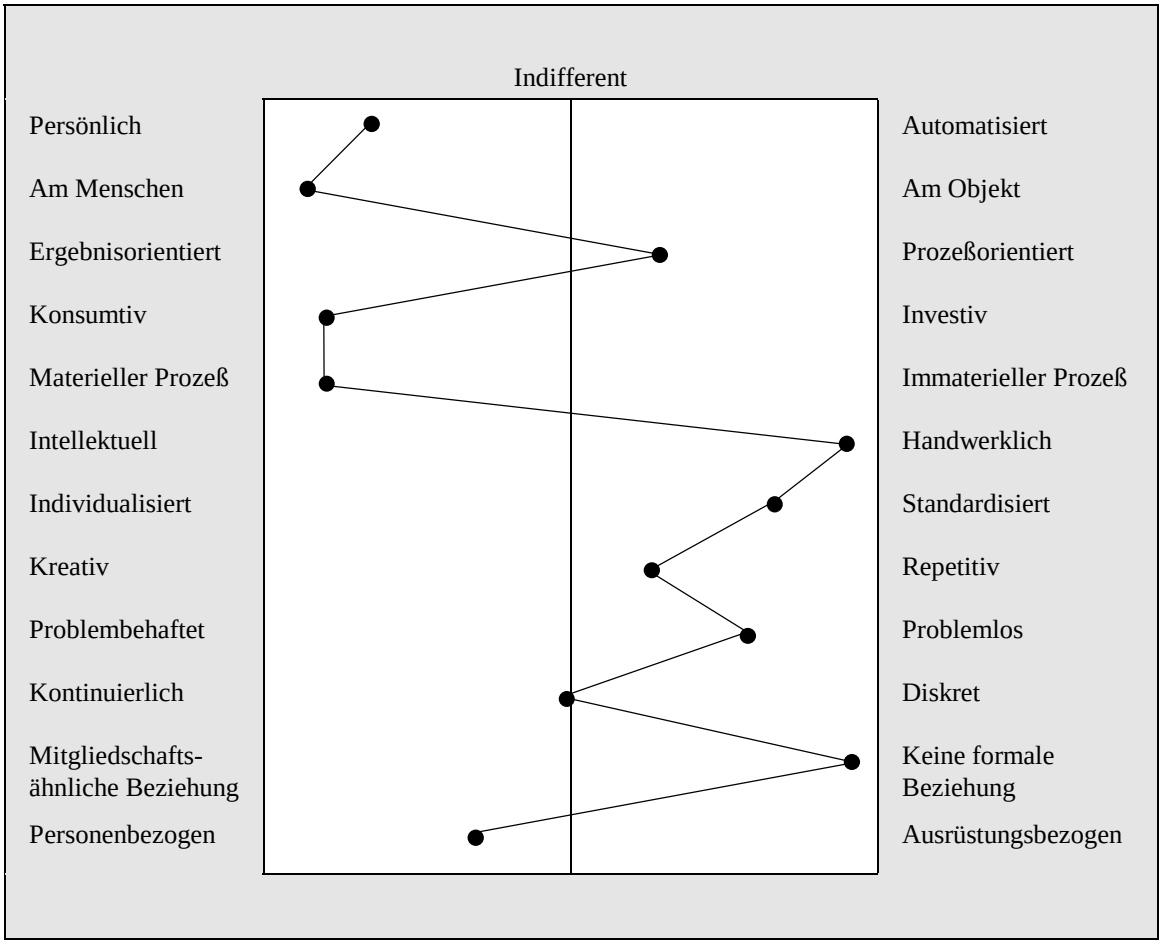


Abb. 1.2: Eigenschaftsprofil für die Gastronomie
Quelle: Meffert (1997, S. 45)

Zweifelsohne ist das Gaststättenwesen derzeit noch eine überwiegend persönliche Dienstleistung, die am Menschen erbracht wird und sowohl ergebnisorientiert (Hunger stillen) als auch prozeßorientiert (Aufenthalt in angenehmer, gemütlicher Atmosphäre) betrachtet werden kann. Es handelt sich um eine konsumtive und materielle Dienstleistung, die laut Meffert (1997, S. 44) überwiegend handwerkliche Tätigkeiten erfordert.

Läßt man jedoch den reinen Produktionsbereich in der Küche außen vor, so gewinnen die intellektuellen Fähigkeiten im gastronomischen Sektor zunehmend an Bedeutung (Experteninterviews, 1997), was die diesbezügliche Kategorisierung der Gastronomie durch

Meffert (1997, S. 45) im handwerklichen Bereich eindeutig widerlegt. Entgegen der Aussage von Meffert (1997, S. 44), daß das Ergebnis der gastronomischen Dienstleistung „weder

eindeutig individualisiert noch eindeutig standardisiert ist“, was sich zudem auch nicht mit dem von ihm erstellten Eigenschaftsprofil für die Gastronomie deckt (vgl. Abb. 1.2), sind die Ergebnisse in der Gastronomie mittlerweile in zunehmendem Maße standardisiert (Experteninterviews, 1998), wobei bei der Betrachtung verschiedener Betriebsformen, wie z.B. Fast-Food-Gastronomie im Vergleich zur Individualgastronomie, Unterschiede festzustellen sind. Aufgrund der je nach Betrachtung eines gastronomischen Betriebstyps oft unterschiedlichen Ausprägungen bei den einzelnen Eigenschaften und der großen Bandbreite von Betriebstypen (Free-Flow, Counter, Service-, SB-Gastronomie usw.) in verschiedenen Bereichen (Verkehrs-, Messegastronomie, Gemeinschaftsverpflegung, Individualgastronomie usw.) mit unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten erscheint es sehr schwer, ein für die Gastronomie typisches Eigenschaftsprofil zu erstellen. D.h. die Erstellung eines Eigenschaftsprofils für die gesamte Gastronomie, wie es bei Meffert (1997, S. 45) der Fall ist, vernachlässigt zum einen die unzähligen verschiedenen Betriebstypen und zum anderen die diversen Dienstleistungsausprägungen.

Die in der Gastronomie durchzuführenden Tätigkeiten werden als eher repetitiv und problemlos eingestuft. Aufgrund der Öffnungszeiten einer Gaststätte und des damit einhergehenden gastronomischen Angebots über einen gewissen Zeitraum kann entgegen der Aussagen von Meffert (1997, S. 45) einerseits zwar auf ein kontinuierliches Dienstleistungsangebot verwiesen werden (Experteninterviews, 1998), das jedoch andererseits angesichts der Tatsache, daß die Gerichte in den meisten Betriebstypen, so auch in der hier relevanten Servicegastronomie, erst auf Wunsch gefertigt werden, relativiert wird und diesbezüglich keine eindeutige Ausprägung festzulegen, erlaubt.

Zu den Gästen bestehen üblicherweise keine formalen Beziehungen, und die Qualität der Dienstleistung dürfte i.d.R. sowohl von personalen Faktoren, wie z.B. Freundlichkeit, als auch von ausrüstungsbezogenen Kriterien, wie z.B. Einrichtung, Dekoration, Standort usw. abhängen (vgl. Meffert, 1997, S. 44ff.) (vgl. Kap. 7ff.).

Die von Meffert (1997, S. 45) für das Gaststättenwesen erarbeitete Dienstleistungstypologie entspricht einem Eigenschaftsprofil, das von Gastronomen nur in Teilen bestätigt wird (Experteninterviews, 1998) und je nach gastronomischer Ausprägung Veränderungen der

einzelnen Faktoren erfordert (Experteninterviews, 1998). Die diversen Merkmale des Eigenschaftsprofils können je nach Interpretation einer gastronomischen Betriebsform bzw. -typs in verschiedenen Variationen plaziert werden, die im Laufe der Zeit unter Weiterentwicklung der gastronomischen Betriebstypen in entsprechendem Ausmaß zu modifizieren sind.

Der Ansatz, eine Dienstleistung durch ihre konstitutiven Merkmale zu beschreiben und von den Sachleistungen abzugrenzen, ist allerdings umfangreicher Kritik unterworfen. So vertritt insbesondere Engelhardt (1990, S. 278ff.) die Meinung, daß Dienstleistungen neben immateriellen auch materielle Ergebniskomponenten aufweisen können. Zudem wird hinsichtlich der bei Dienstleistungen erforderlichen Integration des externen Faktors argumentiert, daß beispielsweise jede Auftragsfertigung durch eine direkte Kundenbeteiligung erfolgt. Als weiterer Aspekte wird angeführt, daß die Immaterialität des Leistungsversprechens auch bei Sachleistungen durchaus vorhanden ist.
Demzufolge existiert weder ein Kriterium noch eine Kombination von Merkmalen, Sachgüter und Dienstleistungen in ausreichendem Maße voneinander abzugrenzen (Reckenfelderbäumer, 1995, S. 13). In diesem Zusammenhang haben Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer (1992, S. 34ff.) eine Leistungstypologie entwickelt, die versucht, die Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen zu überwinden.
Diese Leistungstypologie beruht auf zwei Dimensionen, dem *Immaterialitätsgrad des Leistungsergebnisses* und dem *Integrationsgrad der betrieblichen Leistungsprozesse*. Engelhardt (1992, S. 34ff.) geht davon aus, daß jede Leistung im Hinblick auf ihr Ergebnis auf einem Kontinuum zwischen hohem und niedrigem materiellen Anteil einzuordnen ist und auch das Maß der Integrativität auf einem solchen Kontinuum festgehalten werden kann. Die Kombination der jeweiligen Extremausprägungen hat vier grundsätzliche Leistungstypen zufolge.

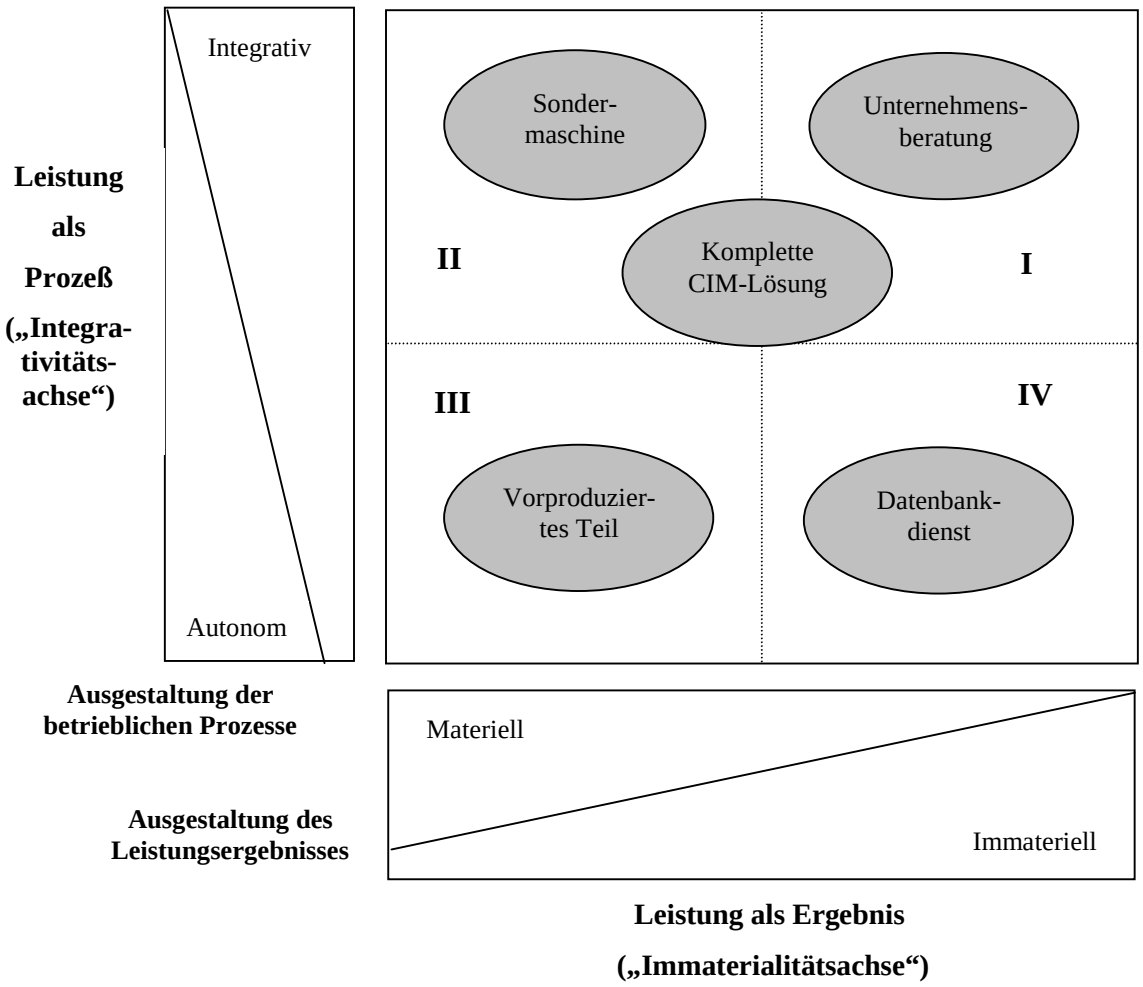


Abb. 1.3: Neukonzeption einer Leistungstypologie
Quelle: Engelhardt (1992, S. 35)

Die vier Grundtypen von Leistungen lassen sich wie folgt charakterisieren.

- **Typ I:** Leistungen, die ausschließlich bzw. in hohem Maße immaterielle Leistungskomponenten beinhalten und die vom Anbieter unter weitgehender Mitwirkung des externen Faktors erstellt werden (z.B. Unternehmensberatungsleistungen).
- **Typ II:** Leistungen, die in hohem Maße materielle Leistungsergebnisbestandteile beinhalten und die vom Anbieter unter weitgehender Mitwirkung des externen Faktors erstellt werden (z.B. Sondermaschinen).
- **Typ III:** Leistungen, die in hohem Maße materielle Leistungsergebnisbestandteile beinhalten und die vom Anbieter weitgehend autonom erstellt werden (z.B. vorproduzierte Teile).
- **Typ IV:** Leistungen, die ausschließlich bzw. in hohem Maße immaterielle Leistungsergebniskomponenten beinhalten und die vom Anbieter weitgehend autonom erstellt werden (z.B. Datenbankdienste).
  (Engelhardt, 1992, S. 36)

Meffert (1997, S. 31) sieht in der Neukonzeption zwar eine methodisch fundierte und überzeugende Leistungstypologie, kritisiert jedoch den von Engelhardt vorgeschlagenen Verzicht auf die Begriffe Dienst- und Sachleistung, die laut Meffert (1997, S. 35) beibehalten und als Extremausprägungen eines Kontinuums angesehen werden sollten.

1.4.2 Die Qualität von Dienstleistungen und ihre Bedeutung

Die Bedeutung der Qualität beim Dienst am Kunden resp. Gast nimmt in Anbetracht der permanenten Perfektionierung der angebotenen Produkte bzw. der kontinuierlichen Bedürfnisveränderungen der Konsumenten ständig zu (vgl. auch Meffert, 1997, S. 199) (Interviews mit Gastronomen). Ein USP (unique selling proposition) ist erforderlich, durch welchen sich die gastronomische Leistung gegenüber anderen Betrieben abhebt (vgl. Nieschlag, 1988, S. 547f.). Diesbezüglich erweist sich in erster Linie das Streben nach

Qualität als siegreiche Strategie im Wettbewerb (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Zeithaml, 1992, S. 14).
Zudem macht eine hervorragende Dienstleistungsqualität i.d.R. aus Gästen Stammgäste, die regelmäßig konsumieren, meist auch mehr konsumieren (Interviews mit Gastronomen) und über Mund-zu-Mund-Werbung neue Gäste für einen Gastronomiebetrieb gewinnen (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Meyer, 1997, S. 76) (vgl. Kap. 7ff.).
Über ein hohes Maß an Dienstleistungsqualität ist eine deutliche Profilierung gegenüber Konkurrenzbetrieben möglich, die dem eigenen Unternehmen evtl. in vielen Bereichen, wie z.B. Preis oder Werbung, ähneln (Interviews mit Gastronomen).
Weitere Ausführungen zur Bedeutung der Dienstleistungsqualität sind Kap. 7ff. zu entnehmen.

1.4.3 Der Begriff der Dienstleistungsqualität

Versucht man den Begriff der Dienstleistungsqualität zu definieren, so trifft man in der Literatur meist auf Erläuterungen bezüglich der Qualität von materiellen Produkten, die in erster Linie bestimmten Richtlinien der Hersteller zu genügen haben und demzufolge zum Verständnis der Dienstleistungsqualität hier nicht eingesetzt werden können.
Die Problematik hinsichtlich der Definition des Begriffs der Dienstleistungsqualität ist zum einen auf die Schwierigkeiten bei der Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs zurückzuführen (vgl. Kap. 1.4.1). Ebenso kontrovers wird jedoch der Begriff der Qualität diskutiert.
Garvin (1984, S. 25ff.) unterscheidet fünf verschiedene Qualitätsauffassungen:

- den produktbezogenen Qualitätsbegriff, der Qualität als die Gesamtheit bzw. das Niveau der vorhandenen Produkt- bzw. Dienstleistungseigenschaften sieht.
- den kundenbezogenen Qualitätsbegriff, der Qualität durch die Wahrnehmung der Produkteigenschaften bzw. Dienstleistungen durch den Kunden definiert.

- den absoluten Qualitätsbegriff, der Qualität als Güte eines Produktes bzw. einer Leistung versteht und aufgrund seiner Kategorisierung in verschiedene Klassen weitgehend dem umgangssprachlichen Verständnis des Qualitätsbegriffs entspricht.
- den herstellungsorientierten Qualitätsbegriff, der Qualität als die Einhaltung vorgegebener betrieblicher Standards definiert, die als Basis für die Qualitätssicherung und -kontrolle eines Unternehmens dienen.
- den wertorientierten Qualitätsbegriff, der Qualität im Sinne eines aus Sicht des Kunden günstig beurteilten Preis/Leistungs-Verhältnisses sieht.[3]

Als Zusammenfassung der genannten Definitionen legt Meffert (1997, S. 201) folgende Begriffsauffassung zugrunde:

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürfenden Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen."

In Untersuchungen von Zeithaml (1992, S. 32f.) wurde deutlich, daß die Erwartungen von Konsumenten neben mündlichen Empfehlungen durch Freunde, Nachbarn usw., durch persönliche Bedürfnisse geprägt werden, aber auch durch ihre bisherigen Erfahrungen bei der Nutzung der jeweiligen Dienstleistung. Zudem werden die erwarteten Leistungen von Konsumenten auch durch die Kommunikation eines Dienstleisters nach außen beeinflußt, sofern er evtl. über Werbeträger oder den Preis eine gewisse Servicequalität publiziert.

Gleichzeitig konnte festgestellt werden, daß eine Vielzahl der Ansprüche der Kunden an Dienstleistungsqualität auf allgemeingültigen Kriterien beruht, die zu zehn Kriterien, wie z.B. Zuverlässigkeit, Entgegenkommen, Materielles, Kompetenz usw., komprimiert wurden (vgl. Zeithaml, 1992, S. 33).

Zeithaml (1992, S. 24) betont, daß im Dienstleistungsbereich nicht Produkt, Ort, Werbung und Preis als wesentliche Elemente der Absatzförderung zu sehen sind, sondern die Ausführung. D.h. die Ausführung des Service unterscheidet ein Unternehmen von einem anderen Dienstleistenden. Ähneln sich konkurrierende Dienstleistungsfirmen oft in

[3] Zu den Vor- und Nachteilen der einzelnen Betrachtungen vgl. u.a Meffert (1997, S. 200f.) und Hentschel (1990, S. 3f.)

Angebotsmix, Einrichtung bzw. Ausrüstung usw., können sie über den Service beim Konsumenten doch sehr differierende Empfindungen auslösen. Nicht selten wenden sich Kunden an Dienstleistungsunternehmen mit einem hohen Maß an Service, weil in deren Angeboten ein höherer Wert wahrgenommen wird als bei den Konkurrenten (Zeithaml, 1992, S. 25).

Inwieweit dies im Bereich der Gastronomie zutrifft und eine Differenzierung gegenüber potentiellen Mitbewerbern durch das Maß an Service ermöglicht wird bzw. welche Rolle innerhalb der Dienstleistung die Atmosphäre, die Sortimente, die Kommunikation etc. einnehmen, gilt es zu klären.

Entsprechend der Ergebnisse über die Kundenbeurteilung von Dienstleistungsqualität wurde von Zeithaml, Parasuraman und Berry folgendes Modell entwickelt.

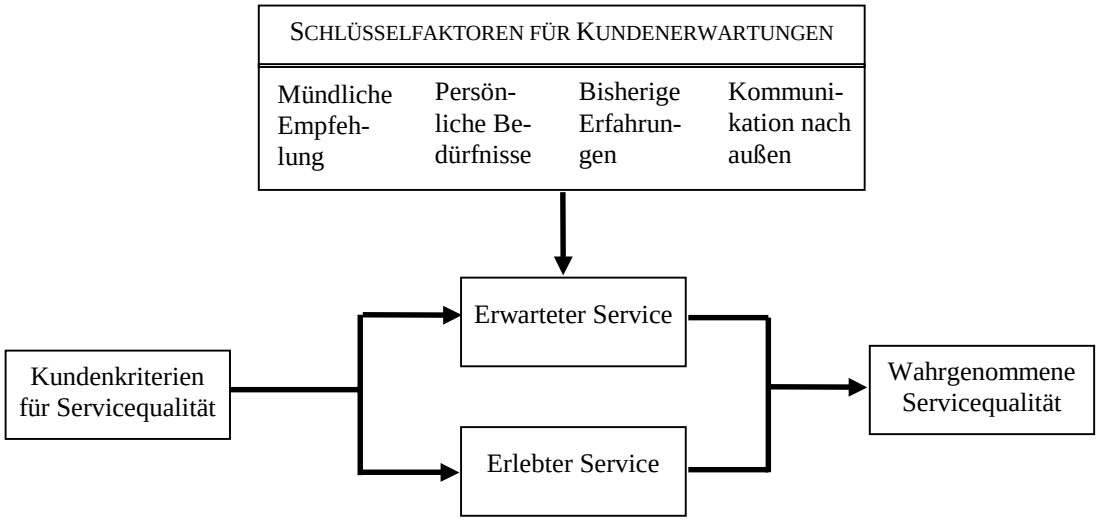


Abb. 1.4: Kundenbeurteilung von Servicequalität
Quelle: Zeithaml (1992, S. 37)

Die Messung des erwarteten und erlebten Service im Hinblick auf verschiedene Faktoren im gastronomischen Bereich ist in Kap. 7ff. näher erläutert.

Die Methoden zur generellen Informationsgewinnung in dieser Untersuchung sind den folgenden Ausführungen zu entnehmen.

1.5 Die Erhebung des notwendigen Datenmaterials in dieser Arbeit

1.5.1 Die Befragung der Gastronomen

Um Aussagen über die einzelnen Marketinginstrumente und deren Einsatz in den hier relevanten Gastronomiebetrieben treffen zu können, wie es hinsichtlich der Zielsetzung dieser Untersuchung notwendig ist (vgl. Kap. 1.2ff.), ist im Hinblick auf Informationen, die nicht unmittelbar vor Ort ersichtlich sind, eine Erhebung bei den einzelnen Gastronomen erforderlich. Demzufolge wurden in Interviews mit den Gastronomen bzw. Verantwortlichen der sieben hier relevanten Betriebe Fragen bzgl. diverser Einzelaspekte, wie z.B. den Einsatz von Werbeträgern, die Sortiments- und Preispolitik etc., geklärt. Das notwendige Datenmaterial wurde in Interviews mit offenen Fragen ermittelt. Die generell anwendbaren unterschiedlichen Erhebungsmethoden sind dem folgenden Kapitel zu entnehmen.

1.5.2 Die Gästebefragung

Um das Urteil der Kunden in die Untersuchung einzubeziehen, wurden die Gäste im Rahmen dieser Arbeit mündlich mittels eines standardisierten Interviews mit größtenteils geschlossenen Fragen unter Verwendung eines Fragebogens befragt (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a).

Bezüglich der Vor- und Nachteile der Erhebung per Fragebogen wird auf die Literatur verwiesen, wie z.B. Nieschlag (1988, S. 698ff.) et al.;

Schwierigkeiten, die aufgrund eines möglichen Einflusses durch den Interviewer häufig auftreten können, wurden im Rahmen dieser Untersuchung durch die Befragungsform, die

dem Interviewer keine „Bewegungsfreiheit“ läßt, weitgehend eliminiert (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a).

Wie bei den meisten Marktforschungsprojekten wird auch hier keine Voll-, sondern eine Teilerhebung durchgeführt, d.h. nur ein Ausschnitt aller potentiellen Auskunftspersonen, in diesem Fall der Restaurantgäste, befragt (vgl. Nieschlag, 1988, S. 683). Um die Aussagen der Befragten auf eine Grundgesamtheit zu übertragen, ist die Auswahl eines repräsentativen Querschnitts erforderlich. Dies erfolgt hier in Anlehnung an die Zufallsauswahl mit Random Route.

Dementsprechend wurden die Interviewer genau angewiesen, welche Gäste sie zu befragen hatten. So sollten sie bei dem mit Gästen besetzten Tisch beginnen, der dem Eingang am nächsten war und denjenigen Gast um Beantwortung der Fragen bitten, der unmittelbar rechts von ihnen saß. Zur Fortsetzung ihrer Interviews wurden die Interviewer gebeten, an jeden zweiten Tisch zu gehen, der mit Gästen besetzt war usw., und bei einer geraden Anzahl von Tischen in dem jeweiligen Restaurant diese Regel einmal zu umgehen. Bei einem Tischwechsel sollte abwechselnd die erste (bei Beginn der Befragung), zweite, dritte usw. Person, die rechts neben dem Interviewer saß, befragt werden; d.h. unbedingt auf das alternierende Vorgehen geachtet werden. Auf keinen Fall sollten alle Personen an einem Tisch befragt werden und keine Gäste unter 14 Jahren.

Um die Konsumation der Gäste nicht zu stören, sollten, soweit ersichtlich, nur diejenigen Gäste um Beantwortung der Fragen gebeten werden, die bereits gegessen hatten.

Die Befragung der Gäste in den sieben Gastronomiebetrieben fand während des Zeitraumes von vier Tagen, vom 20.11.1996 bis einschließlich 24.11.1996 statt, um allen Betrieben die gleichen Bedingungen, wie z.B. Veranstaltung, Wetter usw. zugrunde zu legen.

In den Betrieben wurde teilweise allerdings eine unterschiedlich hohe Anzahl von Gästen befragt (vgl. z.B. Tab. 4.14), was auf die in einigen Betrieben geringe Besucherzahl zu bestimmten Tageszeiten zurückzuführen war.

2 Die marktorientierten Faktoren eines gastronomischen Konzeptes

Nicht selten werden in der Gastronomie die Geschäftsideen bzw. konzeptionellen Ideen ohne Marktanalyse, sondern lediglich aufgrund der subjektiven Marktkenntnis eines Unternehmers realisiert. Da jedoch der Erfolg eines gastronomischen Konzeptes von der Gunst des Konsumenten, des potentiellen Gastes, abhängt, und er allein entscheidet, ob er für eine Leistung Geld auszugeben bereit ist, sollten seine Anforderungen an die konzeptionellen Leistungen eines Gastronomiebetriebes im Mittelpunkt stehen.

Auf einem Käufermarkt, auf dem der Nachfrager, der Gast die Transaktionen bestimmt, weil deutlich mehr Angebote als Nachfrage zu verzeichnen sind, ist der Schlüssel zum Erfolg bei der Konzeptionierung und Implementierung eines gastronomischen Betriebstyps, die Perspektive des Gastes einzunehmen und dessen Wünsche und Bedürfnisse umzusetzen. Wird die Bedürfnisstruktur der Nachfrage ermittelt, wird dadurch die Spezifizierung des gastronomischen Betriebstyps und somit der „Rohling des Erfolgs“ (Kaub, 1996, S. 109) festgelegt.

Zu berücksichtigen ist hier jedoch vor allem die Vielfalt der Gäste bzw. Gästegruppen, die hinsichtlich einer gastronomischen Leistung zum Teil unterschiedliche Bedürfnisse an den Tag legen (Interviews mit Gastronomen). So ist davon auszugehen, daß z.B. Geschlecht, Alter oder Familienstand die Konsumgewohnheiten hinsichtlich des Essens außer Haus beeinflussen, da beispielsweise allein lebende Personen häufiger auswärts Essen gehen als es z.B. bei Familien der Fall ist und bei dieser Gästegruppe zum Teil auch unterschiedliche Erwartungen gegenüber einer gastronomischen Leistung anzunehmen sind (Kaub, 1996). D.h. ein Gastronomiebetrieb sollte das Verhalten der Gäste bzw. Nicht-Gäste, dessen Determinanten und die Erwartungen bzw. Wünsche der Gäste kennen, um in der Lage zu sein, ihren Anforderungen gerecht zu werden.

Da „das gastorientierte Denken und Handeln bei der Konzeptentwicklung für die Gastronomie der Zukunft die zentrale Rolle“ (Kaub, 1996, S. 109) spielt, sofern entsprechend der Entwicklung umgesetzt wird und analog der sich wandelnden Bedürfnisstrukturen der Konsumenten permanent modifiziert wird, werden im Rahmen dieser Arbeit in erster Linie die Perspektiven der Gäste, d.h. die marktorientierten Faktoren, betrachtet (vgl. Kaub, 1996,

S. 119ff. / Meyer, 1997, S. 76ff.). Die betriebsorientierten Faktoren, wie z.B. Einkaufsmodalitäten, interne Arbeitsabläufe etc., die bei der Feinkonzeptionierung des Marktkonzeptes unterstützend eingesetzt werden, werden hier weitgehend vernachlässigt und auf die diesbezügliche Literatur verwiesen (vgl. Kaub, 1996, S. 163ff. / Meyer, 1997, S. 85ff.).

Da die gastronomische Gesamtleistung sowohl in der Praxis als auch in der Literatur - angelehnt an die Marketinginstrumente - in die gastbezogenen Leistungsfaktoren (Produktpolitik), die preispolitischen Faktoren, die Kommunikationspolitik und das Standortprofil unterteilt wird, und die Gastronomen in der Regel ihre Konzepte entsprechend dieser Viergliederung, ergänzt um die betriebsorientierten Faktoren, gestalten, erscheint es sinnvoll, diese Unterteilung auch im Rahmen dieser Arbeit einzusetzen. Bei den einzelnen marktorientierten Faktoren wird versucht, diese um möglichst objektiv messbare, stark quantifizierbare Variablen zu ergänzen, um die entsprechenden Ausprägungen innerhalb der einzelnen Marketinginstrumente gezielter darzustellen und einen zwischenbetrieblichen Vergleich zu erleichtern.

Die für einen Gastronomiebetrieb relevanten Komponenten des Marktkonzeptes sind in der folgenden Abbildung zusammengefaßt.

Marktkonzept

Gastbezogene Leistungsfaktoren
- Sortimentspolitik
- Food- und Beverage-Qualität
- Servicepolitik
- Raumpolitik
- Betriebl. Besonderheiten

Preispolitische Faktoren
- Preisniveau
- Preisspanne
- Preisstreuung
- Wahrnehmung u. Beurteilung
- Preis als Qualitätsindikator
- Preiskenntnis der Gäste
- Einkommensstruktur der Gäste

Kommunikationspolitik
- Werbung
- Verkaufsförderung
- Persönlicher Verkauf
- Öffentlichkeitsarbeit

Standortprofil
- Struktur
- Betriebliches Umfeld
- Verkehr
- Raum
- Bevölkerung
- Gesetzliche Vorschriften
- Zukunftsentwicklungen

Abb. 2.1: Die marktorientierten Faktoren eines gastronomischen Konzeptes
Quelle: Kaub (1996), Meyer (1997)

Da es Zielsetzung dieser Arbeit ist, die Erfolgsfaktoren in der Gastronomie zu eruieren, werden in Anbetracht dieser Zielsetzung zunächst die marktorientierten Faktoren, also diejenigen, die unmittelbar auf die Gäste einwirken und deren Bedürfnisstrukturen entsprechen sollten, detailliert erläutert.
Auf Basis der Ergebnisse der Dienstleistungsqualität bzw. Gästezufriedenheit resp. -unzufriedenheit werden im Anschluß die einzelnen Gastronomiebetriebe untereinander verglichen, um die jeweiligen Besonderheiten als mögliche Ursache für eine im zwischenbetrieblichen Vergleich vielleicht höhere Gästezufriedenheit darzulegen (vgl. Kap. 7ff.).

In Kap. 8ff. wird dann versucht, diejenigen Elemente, die auf den Erfolg eines gastronomischen Unternehmens einen entscheidenden Einfluß ausüben (vgl. Kreilkamp, 1987, S. 176) und deren Interdependenzen, an den Tag zu legen.

Diese Vorgehensweise mit der Zielsetzung, wesentliche Erfolgsfaktoren in der Gastronomie festzustellen, aber auch die Notwendigkeit einen Einblick in die unterschiedlichen gastronomischen Betriebstypen zu erhalten, machen die folgende detaillierte Beschreibung der Marketing-Instrumente und deren Ausprägungsformen erforderlich. Denn wie aus der Dienstleistungsdefinition von Meffert (1997, S. 25) deutlich wird, resultiert erst „aus den spezifischen Fähigkeiten und der Bereitschaft des Dienstleistungsanbieters zur Erbringung einer Dienstleistung (Potentialorientierung) und der Erbringung des externen Faktors“ durch den Gast (Prozeßorientierung) ein Dienstleistungsergebnis.

3 Die Produktpolitik - die gastbezogenen Leistungsfaktoren

3.1 Die Definition des Begriffs Produkt in der Gastronomie

Laut Sabel (1971, S. 47) umfaßt Produktpolitik „alle Maßnahmen, bei denen eines oder mehrere Produkte als absatzwirtschaftliche Instrumente eingesetzt werden“.

Der Vermarktungsgegenstand selbst, nämlich das Produkt, wird als „Mittel zur Befriedigung von Bedürfnissen“ definiert (Hansen, 1984, S. 4) bzw. eine „gebündelte Menge von Eigenschaften“ (Brockhoff, 1981, S. 3) zur Befriedigung spezifischer Bedürfnisse[4]. Als solch eine „gebündelte Menge von Eigenschaften“ soll hier der Gastronomiebetrieb betrachtet werden, der dem Gast eine Vielzahl von Leistungsfaktoren bietet.

Diesen gastbezogenen Leistungsfaktoren entsprechen in der Gastronomie sowohl die Sortiments- als auch die Servicepolitik und die Raumpolitik, die sich über Erscheinungsbild, Einrichtung und Ausstattung definiert (Kaub, 1996, S. 126ff. / vgl. auch Meyer, 1997, S. 106ff.). Preis-, Kommunikationspolitik und Standort werden üblicherweise getrennt von den Leistungsfaktoren Sortiment, Service- und Raumpolitik betrachtet (vgl. Kaub, 1996 / Meyer, 1997).

Die Definition der Produktpolitik in der Gastronomie über die gastbezogenen Leistungsfaktoren zeigt das hohe Maß an Bedeutung der Gesamtheit aller Komponenten bzw. der Gesamtleistung eines Betriebes, die der Gast bei seinem Restaurantbesuch erfährt und folglich auch mit dem jeweiligen Betrieb assoziiert (vgl. hierzu auch den erweiterten Produktbegriff bei Kotler, 1992, S. 621f.).

Neben dem Speisenangebot wird seitens der Gäste zunehmend auf andere Aspekte, wie z.B. den Service, die Atmosphäre usw. Wert gelegt und infolgedessen nimmt die Bedeutung solcher Komponenten auch unter den Gastronomen zu (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Weiß, 1994, S. 49ff.). Vor allem die Erlebniskomponente, die neben Aspekten wie Kommunikation oder atmosphärischen Erlebnisfaktoren umfangreiche Möglichkeiten bietet, gewinnt in hohem Maße an Relevanz (vgl. Oltrogge, 1995, S. 53ff.).

---

[4] Zur Problematik der Klärung des Produktbegriffs wird auf Brockhoff (1981, S. 3) verwiesen.

Ein Speisenangebot allein ist in Anbetracht der Fülle der Gastronomiebetriebe - in München sind derzeit ca. 2.500 Gastronomiebetriebe zu verzeichnen (vgl. Telefonbuch 1996/1997 für München) - und im Hinblick auf den Wertewandel der Verbraucher also nicht mehr ausreichend, um auf dem Markt, der in den letzten Jahren deutliche Umsatzeinbußen zu registrieren hatte (Dehoga, 1998), zu bestehen.

Bei der Leistung eines gastronomischen Betriebes handelt es sich also um die Synthese aus der Wahrnehmung der gastbezogenen Leistungsfaktoren, die sich auf Sortiment, Service- und Raumpolitik beziehen (Kaub, 1996, S. 126ff.) und der Wahrnehmung des gesamten Umfeldes, wie z.B. kommunikative Faktoren, Standort usw., in Kombination mit den Werten, Erfahrungen und Einstellungen des Konsumenten (vgl. Nieschlag, 1988, S. 94f.).
Die Relevanz der Leistungsfaktoren wird insofern deutlich, als sie zum einen die Bereitschaft des Gastronomen zur Erbringung einer Leistung zeigen und zum anderen bei Akzeptanz durch den potentiellen Gast daraus ein Dienstleistungsergebnis resultiert (vgl. die Dienstleistungsdefinition in Kap. 1.4.1).

Im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit, werden in den folgenden Kapiteln für jeden der in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe alle produktpolitischen Aspekte resp. gastbezogenen Leistungsfaktoren soweit möglich in ihrem Ist-Status erfaßt. Alle Teilbereiche, die in irgendeiner Form den Gast in seiner Wahrnehmung, Einstellung oder Entscheidung beeinflussen können, werden erläutert, um einen möglichen Zusammenhang zum Erfolg der einzelnen Restaurants zu ergründen.
Die für die Gastronomie definierten gastbezogenen Leistungsfaktoren (Kaub, 1996, S. 126ff.) und einige Ausprägungsformen dieser Faktoren sind in der folgenden Abb. 3.1 zusammengefaßt.

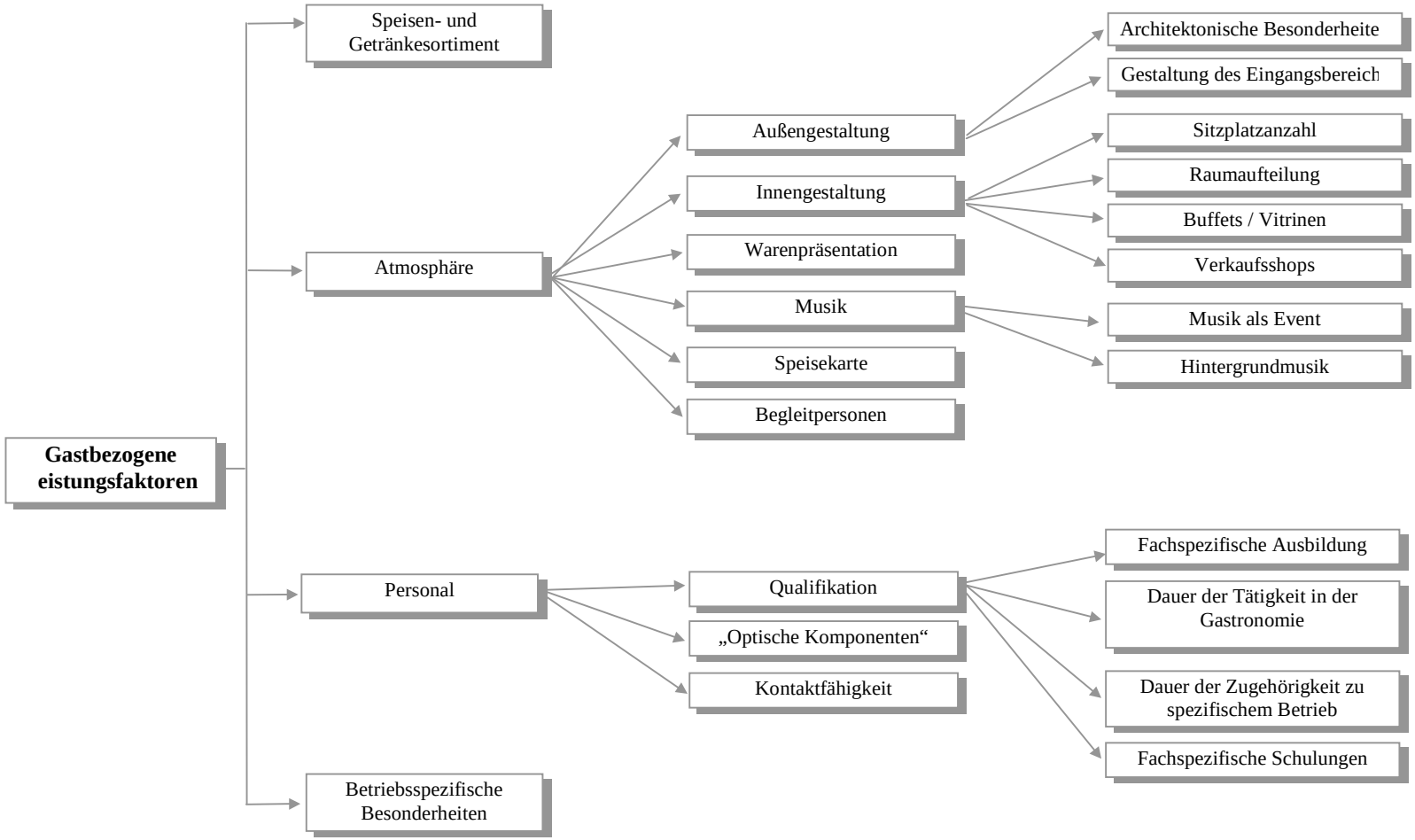


Abb. 3.1: Die gastbezogenen Leistungsfaktoren eines Gastronomiebetriebes
Quelle: Eigenerstellung

3.2 Das Speisen- und Getränkesortiment

Laut Schätzing (1985, S. 50) ist die „Angebotsgestaltung für den Food und Beverage Bereich ... eine der schwierigsten Managementaufgaben in der Gastronomie“, da sie das Image eines Gastronomiebetriebes in nicht unbedeutendem Ausmaß prägt. Demzufolge bringt sie auch einen umfangreichen Aufgabenkatalog und somit auch einen erheblichen Arbeitsaufwand mit sich (Schätzing, 1985, S. 50).

Der enorme Einflußbereich der Speisekarte resp. des Speisenangebotes ist der folgenden Graphik zu entnehmen. Da Speisensortiment und eine Vielzahl der folgenden Komponenten (je nach Konzept) stets entsprechend eines spezifischen Konzeptes bzw. Betriebstyps in gegenseitiger Abhängigkeit abzustimmen sind und auch das Speisenangebot in Quantität und Qualität beeinträchtigt werden kann, wurde die Abbildung entgegen der ursprünglichen Darstellung von Schätzing (1985, S. 50) modifiziert, was jedoch die Relevanz des Speisenangebotes nicht schmälern soll.

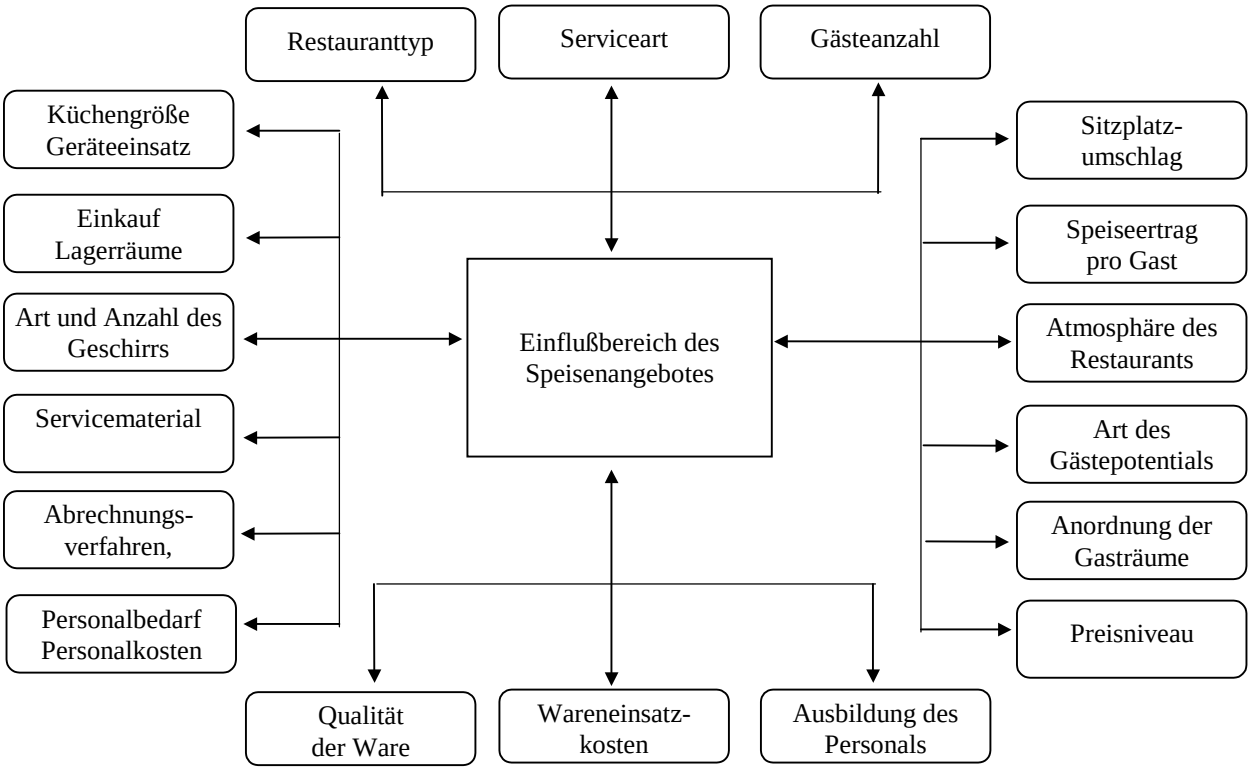


Abb. 3.2: Einflußbereich des Speisen- (bzw. Getränke-) angebotes
Quelle: Schätzing (1985, S. 50), eigene Modifikationen

Wie aus Abb. 3.2 deutlich wird, sollte über das Speisenangebot vor allem auch eine Profilierung des jeweiligen Betriebstyps erfolgen. Handelt es sich beispielsweise um einen Betrieb bayerischer Traditionsgastronomie, so wird man, was die Food-Philosophie anbelangt, bürgerliche bzw. bayerische Küche erwarten und diesen Betrieb mit bestimmten Vorstellungen hinsichtlich des Speisenangebotes aufsuchen (Interviews mit Gastronomen).
Ebenso ist aber auch das Getränkeangebot von Bedeutung, da Getränke i.d.R. einen höheren Deckungsbeitrag pro Artikel erwirtschaften als dies bei Speisen der Fall ist (Interviews mit Gastronomen). Zudem dient ein gut sortiertes Getränkeangebot, „das Kaufimpulse erzeugen und verstärken kann“ (Schätzing, 1985, S. 67) und auch die Qualität und Atmosphäre eines Betriebes dokumentiert als unentbehrliches Instrument im gastronomischen Bereich.

In vielen Gastronomiebetrieben werden seit einigen Jahren die Speisensortimente um Angebote für spezifische Verbrauchergruppen, wie z.B. Senioren oder Kinder, erweitert, da die Relevanz dieser Zielgruppen mehr und mehr zunimmt (Interviews mit Gastronomen). So ist es bsw. Ergebnis bisheriger Untersuchungen, daß Kinder nicht nur für Fast Food-Betriebe eine wichtige Zielgruppe darstellen, sondern aufgrund ihres bedeutenden Einflusses auf die gastronomische Entscheidung der Eltern und nicht zuletzt wegen ihrer zunehmenden Kaufkraft auch von Restaurants mit Tischservice in das Zielpublikum eingeschlossen werden sollten (food service, 1996a, S. 16). Betrachtet man die Entwicklung des Alters der Bevölkerung, die für das Jahr 2030 in Deutschland 26 Millionen Menschen über 60 Jahre erwarten läßt (Schröter, 1996, S. 93), und das verfügbare Einkommen der über 60jährigen von derzeit 15 Milliarden Mark pro Monat (Paulus, 1996, S. 89), so wird auch die Relevanz der Senioren als Zielgruppe deutlich.

Eine wesentliche Entscheidung bei der Planung des Sortiments für einen spezifischen Betriebstyp ist bzgl. der Sortimentsbreite zu treffen. So kann durch ein breites Sortiment möglicherweise die Zielgruppe erweitert werden, jedoch gleichzeitig auch das Risiko einer zu geringen Zielgruppenspezifizierung durch die Sortimente erhöht werden. Durch ein schmales, aber tiefes Sortiment kann einem konkret fixierten Zielpublikum ein hohes Maß an

Produktkompetenz vermittelt werden (Interviews mit Gastronomen), wie es z.B. bei Produktspezialisten, wie etwa Steakhäusern, Pizzerien etc. der Fall ist.

Generell gibt es folgende Möglichkeiten der Ausrichtung in der Sortimentspolitik:

Tab. 3.1: Beispiele für Sortimentsbreite und -tiefe

Sortimentsbreite und -tiefe		**Beispiele**
Monokultur	Profilierung durch Kompetenz	Steakhäuser, Pizza-Hut
Produkter	Profilierung durch Spezialisierung	Wienerwald, McDonald's
Sortimenter	Profilierung durch harmonische Vielfalt	Marché, Handelsgastronomie
Kombinierte Betriebstypen	Profilierung durch Synergien und neue Zusammenstellungen	Mangostin-Asia
Komplexe Systeme	Profilierung durch spezialisierte Vielfalt	Food Courts, Hamburger Hauptbahnhof
Kombinationstypen mit Zusatzgeschäften	Profilierung durch Kombination mit Zusatznutzen	

Quelle: Kaub (1996, S. 130)

Bzgl. detaillierter Erläuterungen zu diesen Beispielen für Sortimentsbreite und -tiefe wird auf Kaub (1996, S. 130ff.) verwiesen.

Die folgenden Beschreibungen der Speisen- und Getränkeangebote der einzelnen Gastronomiebetriebe sollen im Vergleich mit den in Kap. 7.3ff. erläuterten Ergebnissen der Gästebefragung bzgl. deren Zufriedenheit mit der Speisen- und Getränkeauswahl dabei unterstützen, die Relevanz dieses Aspektes für den Erfolg eines Gastronomiebetriebes zu verdeutlichen.

3.2.1 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Augustiner“

Die ***Speisekarte des „Augustiner“*** präsentiert in erster Linie bürgerliche und bayerische Küche und setzt sich aus Standardartikeln in Kombination mit Tages- und Saisongerichten zusammen; das Standardsortiment, das ca. 40-50 Artikel umfaßt, wird meist um Spezialitäten aus verschiedenen Regionen ergänzt.
Die Standardkarte im „Augustiner“ ist in diverse Kategorien unterteilt, wie z.B. „Kleinere Leckereien“, „Aus der Brotzeitküche“ usw. und offeriert neben Spezialitäten zahlreiche für München und die Region typische bayerische Hauptgerichte; zudem auch eine reichhaltige Auswahl an Käse und eine breite Palette verschiedenster Desserts. Die auf der Standardspeisekarte notierten Kategorien werden um ein reichliches Zusatzangebot (in etwa 40 Artikel) erweitert.
Neben dem Standardsortiment und den diversen wechselnden Artikeln werden mit drei Kindergerichten auf der Karte auch der jüngeren Zielgruppe Angebote unterbreitet (vgl. Kap. 3.2.9).

Das ***Getränkesortiment*** wird analog des Speisenangebotes in unterschiedliche Rubriken unterteilt. So ist z.B eine davon mit „Unsere Bierspezialitäten“ betitelt und beinhaltet das gesamte Bierangebot, bei dem es sich im Stamm- und Hauptausschank der „Augustiner“-Brauerei selbstverständlich fast ausnahmslos um „Augustiner“-Bier handelt; einzige Ausnahme ein alkoholfreier Markenartikel. Zum anderen stehen aber auch weitere Getränke, wie z.B. alkoholfreie Getränke und Weinschorlen jeglicher Art auf der Karte, acht verschiedene heiße Getränke, knapp 20 diverse Spirituosen, verschiedene Aperitifs und neben Sekt und Champagner beinahe 20 nach Anbaugebieten untergliederte Weine.

Generell ist hinsichtlich des Speisensortimentes des „Augustiner“ festzustellen, daß ein sehr breites Sortiment angeboten wird, was grundsätzlich gegen die Marktentwicklung spricht, die mehr und mehr den Trend zu Produktspezialisten, wie z.B. Steakhäuser, McDonald’s, Pizzerien etc., zeigt (vgl. Tab. 3.1) (Experteninterviews / Kaub, 1996, S. 130).

Inwieweit die Breite des Speisen- bzw. Getränkesortiments für die Gäste von Bedeutung ist oder ob nicht etwa auch ein schmales, aber tiefes Sortiment zur Zufriedenstellung der Konsumenten ausreichend ist, wird versucht, in Kap. 7.3ff. zu klären.

3.2.2 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Block House“

Sieben verschiedene Steak-Angebote, jeweils mit Baked potato und Knoblauchbrot kennzeichnen als Kernsortiment, das in allen Betrieben der Restaurantkette identisch ist, die ***Speisekarte des „Block House“-Restaurants***. Ergänzt wird dieses Sortiment durch vier verschiedene Beilagensalate und zwei Salatteller, die neben drei weiteren kleineren Speisenangeboten unter der Rubrik „Frische Kleinigkeiten“ zu finden sind. Zudem werden den Gästen auch einige Suppen offeriert, diverse Gerichte in der Kategorie „und mehr vom Besten“ sowie ein täglich wechselndes Mittagsgericht und verschiedene Desserts, die überwiegend auf Eiscreme basieren. Spezifische Angebote für Kinder sind einer eigenen Kinderkarte zu entnehmen.

Das ***Beverage-Gesamtsortiment*** setzt sich aus einigen Aperitifs und Bitters zusammen, 14 verschiedenen alkoholfreien Getränken, ebensovielen Angeboten aus dem Spirituosenbereich, aus sechs diversen Bieren, insgesamt sechs Weiß- und Rotweinen, aus einem Sekt- und einem Champagnerangebot, sechs heißen Getränken und jeweils zwei Angeboten in den Rubriken „Liköre“ bzw. „Weinbrand“.

Im Gegensatz zum „Augustiner“ wird im „Block House“ ein deutlich schmäleres Food- als auch Beverage-Sortiment angeboten. Durch die Konzentration auf ein spezielles Produkt - in diesem Fall Steaks - soll eine Profilierung durch Produktkompetenz und gleichzeitig eine eindeutige Differenzierung gegenüber Mitbewerbern um die Gunst einer segmentierten, konkreten Zielgruppe erreicht werden. Ob die Spezialisierung auf ein konkretes Kernsortiment und das im Vergleich zu anderen dieser Untersuchung zugrunde liegenden

Gastronomiebetrieben eher schmale Getränkeangebot die Akzeptanz der Gäste findet und deren Erwartungen zufriedenstellt, ist Kap. 7.3ff. zu entnehmen.

3.2.3 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Mövenpick im Künstlerhaus“

Im „Mövenpick im Künstlerhaus“ wird den Gästen ***das Speisensortiment*** über mehrere Karten offeriert, wobei zu Beginn der Datenerhebung zudem zwischen Erd- und Obergeschoß getrennt worden ist. Seit Herbst 1996 liegt in Erd- und Obergeschoß dieselbe Speisekarte auf, die durch weitere Artikel wie z.B. Saison- oder Zusatzangebote auf Sonderkarten ergänzt wird.

So wurden zum Zeitpunkt der Daten- und Informationserfassung bsw. vier verschiedene Steaks auf einer Steakkarte angepriesen, für die jeweils aus sechs unterschiedliche Zubereitungsarten ausgewählt werden konnten; auf einer weiteren Karte waren verschiedene Steinpilzgerichte notiert.

Die eingesetzte Standardkarte offeriert den Gästen neben diversen Vorspeisen i.d.R. einige Gerichte vom Grill, einige aus der Pfanne, verschiedene Fischgerichte, vegetarische Angebote, Nudelgerichte und selbstverständlich auch diverse Desserts.

Für die Kinder gibt es wie im „Mövenpick“ eine eigene Kinderkarte, in welcher aus neun verschiedenen Gerichten gewählt werden kann.

Das Getränkesortiment ist in Erd- und Obergeschoß des „Mövenpick“-Restaurants identisch und wird neben der Standardspeisekarte zusätzlich auch auf einer gesonderten Getränke- und einer Weinkarte angeboten.

Auf der Getränkekarte sind insgesamt inetwa 130 Artikel notiert, die in beinahe 30 Rubriken unterteilt sind. Auf der Karte sind beispielsweise 16 verschiedene Fruchtsäfte zu finden, ein umfangreiches Angebot weiterer alkoholfreier Getränke und diverse Bierangebote. Zudem werden ca. 20 warme Getränke offeriert, die unterschiedliche Kaffee- und Teesorten und zahlreiche weitere heiße Getränken umfassen.

Ein mit knapp 75 Artikeln besonders reichhaltiges Sortiment alkoholischer Getränke bzw. Besonderheiten oder auch Spezialitäten übertrifft die diesbezüglichen Angebote der anderen Gastronomiebetriebe hinsichtlich der Quantität bei weitem. Die einzelnen Artikel werden analog den Speisen unter diversen Rubriken subsumiert.
Ergänzt wird dieses umfangreiche Getränkeangebot durch eine zusätzliche Weinkarte, die den Gästen eine Auswahl aus rund 110 verschiedenen Weinen und ca. 15 Champagner- und Sektangeboten bietet.

Getränke- und Speisenangebot bieten dem Gast im „Mövenpick“ eine sehr hohe Vielfalt unterschiedlichster Produkte, die vor allem im Getränkebereich fast nicht zu übertreffen ist (Interviews mit Gastronomen). Um diese enorme Angebotsfülle im Food- und Beveragebereich zu gewährleisten, d.h. den Gästen ein entsprechendes Maß an Sortimentsbreite, aber auch -tiefe zu bieten, ist eine Vielzahl von Zusatzbedingungen resp. erschwerten Bedingungen seitens eines Gastronomiebetriebes zu erfüllen. So ist auf entsprechende Nebenflächen, wie z.B. umfangreichere Lagerflächen, einen größeren Produktionsbereich etc. zu achten, die die Bruttonutzfläche eines Betriebes beeinträchtigen, d.h. die reine Verkaufsfläche deutlich schmälern. Aufgrund der Angebotsvielfalt im Food-Bereich wird zur Produktion i.d.R. höher qualifiziertes Personal benötigt als bei gastronomischen Betrieben, die sich durch Spezialisierung oder Produktkompetenz am Markt profilieren wollen (vgl. Tab. 3.1) (Interviews mit Gastronomen).
Um die angebotenen Produkte zudem permanent im Bestand zu haben, ist ein eindeutig höherer Zeitbedarf für die Warenwirtschaft, den Einkauf usw. erforderlich als bei Gastronomiebetrieben mit schmäleren Sortimenten (Interviews mit Gastronomen).
Das bestätigt jedoch auch, daß in Betrieben mit breiteren Sortimenten üblicherweise mit höheren Kosten zu kalkulieren ist, als es in Gastronomiebetrieben mit schmalen, aber tiefen Sortimenten der Fall ist.
Was die Einschätzung der Angebotsvielfalt im Food- und Beverage-Bereich im „Mövenpick“ durch die Gäste anbelangt, so wird auf Kap. 7.3ff. verwiesen.

3.2.4 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Spatenhaus an der Oper“

Im „Spatenhaus an der Oper“ differieren die ***Speisekarten*** in Erd- und Obergeschoß. Jedoch wird eine Vielzahl der angebotenen Gerichte sowohl im Erd- als auch im Obergeschoß offeriert und bei zahlreichen Speisen auf die Verwendung der gleichen Basiszutaten geachtet (Interviews mit Gastronom).

Was das Speisensortiment im Obergeschoß anbelangt, so waren zum Zeitpunkt der Informationserhebung bzgl. des Sortiments zehn Vorspeisen, einige Suppen und rund 30 Hauptgerichte auf der Speisekarte notiert, die in die Kategorien „Fischgerichte“, „Bayerische Schmankerl“, „Spezialitäten“ und „Wild“ untergliedert waren. Zudem standen zwei Käseteller und ca. zehn Desserts zur Auswahl.

Auch im Erdgeschoß wird den Gästen eine große Auswahl an bayerischen und internationalen Speisen geboten: eine mit ca. 15 angebotenen Artikeln breite Palette an Vorspeisen, vier Suppen und beinahe 45 Hauptgerichte, die wiederum analog den bisher geschilderten Sortimenten in unterschiedliche Rubriken unterteilt sind. So sind diverse Fischgerichte angeführt, Nudelgerichte, Speisen „aus unserem Suppenkessel“, „Bayerische Schmankerl“, Gerichte „vom Grill und aus der Pfanne“, „frisches Wild und Pilze“ und ein vegetarisches Gericht. Die Käseauswahl ist im Erd- gegenüber dem Obergeschoß um einen Artikel erweitert und ca. die Hälfte der inetwa zehn verschiedenen Desserts gleicht den im Obergeschoß offerierten Artikeln.

Das ***Getränkeangebot*** in einer für Erd- und Obergeschoß identischen Getränkekarte ist entsprechend des in der Getränkekarte einleitend notierten Inhaltsverzeichnisses nach Aperitifs, Bieren, offenen, deutschen, französischen und italienischen Weinen, Sekt und Champagner, Digestifs, Erfrischungsgetränken, Mineralwasser, alkoholfreien Getränken und warmen Getränken getrennt.

Im einzelnen werden zehn verschiedene Aperitifs angeboten, ebensoviele Biere und ca. zehn unterschiedliche offene Weine, die wie die 16 Flaschenweine nach Herkunftsland und Anbaugebiet sortiert sind. Das Getränkesortiment beinhaltet aber auch 20 Digestifs, wie z.B.

Obst- und Edelbrände oder Weinbrand, rund 15 alkoholfreie Getränke und zusätzlich einige warme Getränke.

Wie „Augustiner“ und „Mövenpick“ bietet auch das „Spatenhaus“ ein relativ breites Speisensortiment (Fisch, Bayerische Gerichte, Wild usw.), das in seiner Produktvielfalt nur schwer zu übertreffen ist (Interviews mit Gastronomen), aber auch ein Mehr an Arbeits- und somit Kostenaufwand bedeutet (vgl. Kap. 3.2.3). Diese Tatsache gilt auch für den Beverage-Bereich, der insgesamt im „Spatenhaus“ im Vergleich zu einigen anderen der hier relevanten Gastronomiebetriebe sehr breit gehalten ist, jedoch in keiner Relation zu der Getränkevielfalt im „Mövenpick“ steht.
Die Relevanz dieses Aspektes für die Gäste des „Spatenhauses“ und deren Beurteilung der Sortimentsbreite im Food- und Beverage-Bereich ist Kap. 7.3ff. zu entnehmen.

3.2.5 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Spöckmeier“

Das ***Speisensortiment*** des bayerischen Betriebes „Zum Spöckmeier“ setzt sich aus ca. 50 Artikeln auf der Standardkarte und rd. 30 Speisenangeboten, die auf der Tageskarte offeriert werden, zusammen; wobei sich allerdings Standard- und Tageskarte teilweise überschneiden.
Die Standardkarte bietet 15 verschiedene „Bayerische Schmankerl“, eine reichhaltige Auswahl frischer Würste „aus der hauseigenen Metzgerei“, eine Vielzahl diverser Gerichte aus der Pfanne oder vom Grill, einige Fischgerichte, ein breites Sortiment an Brotzeiten, aber auch kleinere Gerichte, die häufig als Vorspeisen oder Zwischenmahlzeiten konsumiert werden.
Die Tageskarte ergänzt die Rubriken der Standardkarte jeweils um einige Artikel und offeriert zusätzlich ein Stammgast-Menü, das wie der angebotene Seniorenteller täglich variiert (Interview mit Gastronom). Über die Angebote auf der Tageskarte werden auch die Dessertvariationen - meist mit saisonbezogenen Artikeln - erweitert.
Zudem sind auf der Standardkarte vier Kindergerichte plaziert, die neben den Stammgästen und Senioren die Kinder als eine weitere Personengruppe mit konkreten Speisenangeboten ansprechen sollen (Interview mit Gastronom).

Im „Spöckmeier“ kann der Gast aus diversen „Paulaner“-Bieren vom Fass oder aus der Flasche wählen, knapp 20 Spirituosen und Edelbränden, 12 verschiedenen alkoholfreien Getränken und auch diverse heiße Getränke konsumieren. Die nach Anbaugebieten gegliederten offenen Weine - ca. zehn an der Zahl - und die sieben Flaschenweine vervollständigen das ***Getränkesortiment*** zusammen mit einigen Sekt- und Champagnermarken.

Es wird also deutlich, daß auch der Gastronomiebetrieb „Zum Spöckmeier“ seinen Gästen mit einem Sortiment von durchschnittlich 60 verschiedenen Gerichten eine hohe Produktvielfalt im Food-Bereich bietet, die durch ein Getränkeangebot, das inetwa analog zum Betrieb „Augustiner“ zu sehen ist, ergänzt wird.
Auch bei dem Betrieb „Zum Spöckmeier“ ist davon auszugehen, daß aufgrund der Sortimentsbreite auf dem Food-Sektor und des damit verbundenen notwendigen Lagerbestandes, des Aufwandes im Bereich Warenwirtschaft und Einkauf etc., höhere Kosten entstehen als es bei einem Gastronomiebetrieb mit schmalem Sortiment der Fall ist (Interviews mit Gastronomen). Die Anforderungen der Gäste hinsichtlich der Sortimentsbreite im Speisen- und Getränkeangebot, d.h. die Notwendigkeit, ein solch breites Sortiment anzubieten, wie es bei einigen der hier relevanten Betrieben gegeben ist, ist Kap. 7.3ff. zu entnehmen.

3.2.6 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Unionsbräu“

Im typisch bayerisch konzeptionierten „Unionsbräu“ gibt es für die im Erdgeschoß gelegene Gaststube und den Bierkeller im Untergeschoß zwei getrennte ***Speisekarten***.
So werden im ***Bierkeller***, in dem das „Unionsbräu“-Bier gebraut wird, neben zwei Suppen, einigen Brotzeiten, zwei Nudelgerichten und zwei Salattellern, knapp zehn verschiedene warme Gerichte, bei denen es sich fast ausschließlich um typisch bayerische Gerichte handelt, angeboten.
Die Speisekarte der Gaststube ist demgegenüber umfangreicher und setzt sich aus aus ca. 15 verschiedenen Brotzeiten und etwa 20 Gerichten auf einer Tageskarte zusammen, die überwiegend aus der bayerischen bzw. Münchner Küche stammen.
Trotz der täglich wechselnden Gerichte auf der Speisekarte in der Gaststube beinhaltet das Sortiment meist Angebote aus unterschiedlichen Kategorien, wie z.B. Fisch, Wild usw., um den Sortimentswünschen der Gäste gerecht zu werden.

Auch hinsichtlich des ***Getränkesortiments*** ist auf der Karte im Bierkeller ein schmaleres Sortiment mit größtenteils allerdings niedrigeren Preisen (vgl. Kap. 5.4.2) notiert als auf der Speisekarte in der Gaststube. Einige Biere, Schnäpse, zwei Weine, knapp zehn alkoholfreie und einige heiße Getränke stehen neben dem selbst gebrauten „Unionsbräu“-Bier zur Wahl.

Dieses kann auch in der Gaststube konsumiert werden, in welcher im Vergleich zum Bierkeller eine höhere Anzahl an Schnäpsen und mit knapp 15 Angeboten vor allem mehr Weine angeboten werden. Über die Flaschenweinkarte wird das Weinsortiment um einige Artikel erweitert. Zudem wird das Getränkesortiment in der Gaststube durch Aperitifs, Liköre bzw. Bitters und die üblichen warmen Getränke ergänzt.

Insgesamt ist festzustellen, daß das Sortiment im „Unionsbräu“ sowohl im Restaurant als auch im Bierkeller vor allem im Food-Bereich deutlich schmäler ist als bei den anderen der in diese Arbeit eingebundenen Gastronomiebetriebe, wobei ein Vergleich mit dem Sortiment des „Block House“, das sich weitgehend auf ein Produkt konzentriert und demzufolge ein tieferes

Sortiment bietet, nur bedingt möglich ist. Ob die Erwartungen der Gäste hinsichtlich der Sortimentsbreite im „Unionsbräu“ zufriedengestellt werden können oder die Konsumenten eventuell ein breiteres Sortiment bevorzugen würden, wird in Kap. 7.3ff. zusammengefaßt.

3.2.7 Das Speisen- und Getränkeangebot des „Weißen Bräuhauses“

Im „Weißen Bräuhaus“, einer weiteren bayerischen Traditionsgaststätte, werden den Gästen in der ***Speisekarte*** ca. 60 Standardartikel offeriert, die durch beinahe 40 Speisen auf der Tageskarte erweitert werden. Sämtliche Gerichte sind wie bei allen anderen Betrieben in verschiedene Kategorien untergliedert. So sind unter den zahlreichen Münchner Spezialitäten, die angeboten werden, auch einige Vorspeisen zu finden, ca. zehn verschiedene Suppen, rd. zehn Wurstgerichte und beinahe 20 Brotzeiten bzw. Käseteller.
Des weiteren sind auf der Standardkarte aber auch kleinere Gerichte, einige Mehlspeisen und selbstverständlich diverse Desserts notiert. Erweitert wird das Standardsortiment durch „Gesottenes, Gebratenes und G’selchtes“, das über die Tageskarte angeboten wird, und einen täglich variierenden Seniorenteller, der sich aus einer Suppe und einem Hauptgericht zusammensetzt. Zusätzlich kann der Gast aus diversen Gerichten vom Grill oder aus der Pfanne wählen, die teilweise zu einem festen Bestandteil der Tageskarte geworden sind.

Die Angebote im ***Beverage-Bereich*** setzen sich im „Weißen Bräuhaus“ aus einigen Flaschenbieren und Bieren vom Faß zusammen, ca. zehn alkoholfreien Getränken, rund 20 verschiedenen Spirituosen, Likören und Aperitifs, zwölf offenen Weinen, die wie bei allen Betrieben nach Anbaugebieten sortiert sind, einem Flaschenwein, einigen Sektangeboten und einer Vielzahl an warmen Getränken.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß auch auf dem Food-Sektor im „Weißen Bräuhaus“ ein sehr breites Sortiment mit einer hohen Produktvielfalt zu verzeichnen ist. Angesichts der Vielzahl verschiedenster Speisenangebote ist wie bei den anderen Gastronomiebetrieben mit einem ähnlich breiten Sortiment von höheren Kosten angesichts des Lager- resp.

Nebenflächenbedarfs, des zeitlichen Aufwands für die Warenwirtschaft etc., den damit verbundenen Personalkosten usw. auszugehen als bei Betrieben mit einem schmäleren Sortiment. Inwieweit diese Kosten notwendig sind, um die Gästeerwartungen zufriedenzustellen oder es vielleicht nicht erforderlich ist, Sortimente in dieser Breite anzubieten, ist Kap. 7.3ff. zu entnehmen.

3.2.8 Die von den Gästen konsumierten Speisen und Getränke

Im Zusammenhang mit den hier erläuterten Sortimentsbeschreibungen ist es von Interesse, was die Gäste letztendlich konsumiert haben; war es z.B. ein Gericht inkl. Getränk oder nur ein Getränk, vielleicht nur ein Gericht oder Kaffee und Kuchen. Oder ist eventuell festzustellen, daß die Gäste in Betrieben mit eher schmalen, aber tiefen Sortimenten vermehrt Speisen konsumieren als es bei Gastronomiebetrieben mit breiten Sortimenten der Fall ist.

Wie zu erwarten war, hat ein Großteil der insgesamt befragten Gäste von beinahe 82% ein Gericht inkl. Getränk konsumiert, fast 6% der Gäste waren in dem jeweiligen Betrieb, um Kaffee und Kuchen zu bestellen und ca. 12%, um lediglich etwas zu trinken.
Den höchsten Anteil der Gäste, die ein Gericht inkl. Getränk konsumiert haben, hatte das „Block House“ mit ca. 97% zu verzeichnen (vgl. Tab. 3.2), wobei festzuhalten ist, daß dieser Betrieb im Vergleich zu den anderen hier relevanten Betrieben das schmalste, aber tiefste Sortiment hat. Durch die Konzentration auf ein spezielles Produkt ist die Zielsetzung des Unternehmens „Block House“ die Profilierung am Markt durch Produktkompetenz.
Mit einem Anteil an Gästen, die ein Gericht inkl. Getränk konsumiert haben, von rund 93% (vgl. Tab. 3.2) folgt dem „Block House“ das „Unionsbräu“-Restaurant, das gegenüber den anderen bayerischen Gastronomiebetrieben eine deutlich geringere Anzahl von Speisen anbietet.
Aber auch das„Spatenhaus“ hat mit rd. 90% (vgl. Tab. 3.2) eine relativ hohe Anzahl an Gästen zu registrieren, die Speisen und Getränke zu sich nehmen.

In den Brauereibetrieben „Augustiner“, „Spöckmeier“, „Weißes Bräuhaus“ und vor allem im „Unionsbräu“-Bierkeller waren zudem relativ viele Gäste vor Ort, um lediglich ein Getränk (in erster Linie Bier) zu konsumieren (vgl. Tab. 3.2). Es ist anzunehmen, daß dieser Tatbestand auf die hohe Relevanz der Kommunikationsorientierung der Konzepte bayerischer Traditionsgastronomie zurückzuführen ist (Interviews mit Gastronomen).

„Mövenpick“ hatte beinahe 40% an Gästen zu verzeichnen, die Kaffee und Kuchen konsumiert haben, gegenüber lediglich ca. 60%, die Speisen und Getränke verzehrt haben; und dies obwohl „Mövenpick“ wie viele andere der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe seinen Gästen ein sehr breites Sortiment, sowohl im Speisen- als auch im Getränkebereich bietet.

Tab. 3.2: Konsumierte Speisen und Getränke

	Gericht inkl. Getränk	**nur Getränk**	**Kaffee und Kuchen / Eis**
Augustiner	79,2%	12,9%	8,9%
Block House	97,1%	2,9%	-
Mövenpick	60,4%	10,9%	36,6%
Spatenhaus	90,4%	9,6%	-
Spöckmeier	84,1%	15,1%	-
Unionsbräu-Bierkeller	77,4%	22,6%	-
Unionsbräu-Restaurant	93,5%	6,5%	-
Weißes Bräuhaus	79,7%	19,5%	-

Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Wegen der Möglichkeit der Mehrfachnennung ist die Summe der berechneten Konsumationsanteile teilweise größer als 100%.

- *Zusammenfassend liegt die Vermutung nahe, daß ein breites Sortiment nicht unbedingt die absolute Akzeptanz der Gäste finden muß, sondern ganz im Gegenteil vielleicht ein schmales, aber tiefes Sortiment, das dem Konsumenten eine gewisse Kompetenz vermittelt, seitens der Verbraucher eher geeignet erscheint, deren Erwartungen zufriedenzustellen (vgl. Kap. 7.3ff).*

  So haben die Betriebe mit den breitesten Sortimenten nicht zugleich den höchsten Anteil an Gästen, die Speisen konsumieren, sondern diejenigen Gastronomiebetriebe mit eher schmal gehaltenen Sortimenten. Inwieweit ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Sortimentsbreite und -tiefe und der Konsumationsbereitschaft im Food-Bereich durch die Verbraucher besteht, kann jedoch hier nicht endgültig geklärt werden.

Jedoch ist zwischen Betrieben mit eher schmalem Sortiment („Block House“, „Unionsbräu-Bierkeller“) und Betrieben, die ein breiteres Sortiment aufweisen ein hochsignifikanter Unterschied im Hinblick auf die Beurteilung der Reichhaltigkeit des Speisenangebotes ($t = 5{,}689$, $p < 0{,}001$) und ein signifikanter Unterschied hinsichtlich der Einschätzung des Getränkeangebotes ($t = 3{,}007$, $p < 0{,}05$) festzustellen. So verdeutlicht der Mittelwert der Beurteilung von 1,65 bei den Betrieben mit einem breiteren Speisensortiment gegenüber einem Mittelwert von 2,29 bei einem schmaleren Sortiment die deutlich positivere Einschätzung durch die Gäste ($p < 0{,}001$). Jedoch ist hier auch auf die im Vergleich zu anderen Komponenten niedrigere Relevanz dieser beiden Kriterien zu verweisen (vgl. Kap. 7.4.4), die insgesamt bei allen Betrieben einen positiven Zufriedenheitsgrad bedingen. Detailliertere Erläuterungen sind Kap. 7.4.5 zu entnehmen.

3.2.9 Die Relevanz zielgruppenspezifischer Speisen als Komplementärangebote

Um die Bedeutung zielgruppenspezifischer Speisen - in der Gastronomie Kinder- und Seniorengerichte - innerhalb der Sortimentsstruktur der Betriebe als Komplementärangebote zu überprüfen, wurden die Gäste mit Hilfe einer Skala von 1 bis 5 (sehr wichtig - völlig unwichtig) bzgl. der Relevanz der Kinder- und Seniorengerichte befragt (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a) und als Befragungsergebnis jeweils das arithmetische Mittel dargestellt.
Wie Abb. 3.3 und Abb. 3.4 zeigen, legen die in den einzelnen Betrieben befragten Gäste insgesamt weder auf Kinder- noch auf Seniorengerichte im Sortiment besonders hohen Wert.
Es liegt jedoch die Vermutung nahe, daß die betroffenen Zielgruppen, Personen mit Kindern (Angebot: Kindergerichte) und ältere Gäste (Angebot: Seniorengerichte), den jeweiligen Angeboten eine höhere Relevanz einräumen als es bei Gästen ohne Kinder bzw. jüngeren Gästen der Fall ist (vgl. Abb. 3.3 und Abb. 3.4).

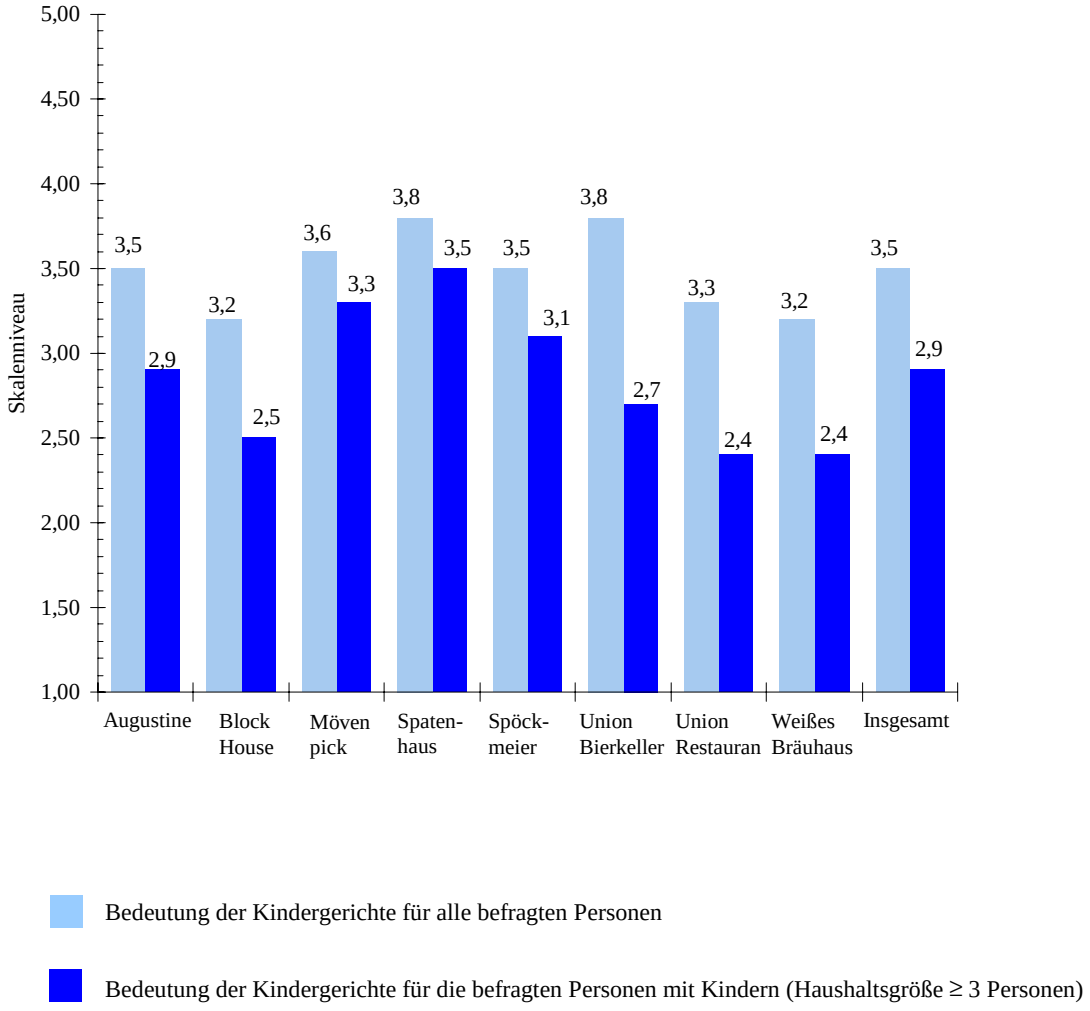


Abb. 3.3: Die Relevanz der Kindergerichte für alle befragten Personen und für die befragten Personen mit Kindern je Gastronomiebetrieb
Quelle: Eigenerhebung (Darstellung: arithmetisches Mittel)

Hinsichtlich der Relevanz der Kindergerichte konnte für die befragten Personen mit Kindern ein Mittelwert von 2,9 (vgl. Abb. 3.3) gegenüber einem Mittel von 3,8 bei 1-Personen-Haushalten und 3,7 bei 2-Personen-Haushalten ermittelt werden. Der Unterschied zwischen der Bedeutung der Kindergerichte für die Gäste mit Kindern und diejenigen ohne Kinder ist hochsignifikant ($t = 6{,}242$, $p < 0{,}001$). Es ist jedoch lediglich eine geringe negative Korrelation zwischen der Anzahl der Personen im Haushalt und der Relevanz von

Kindergerichten festzustellen (r = -0,21, p < 0,001). Bei der Interpretation der Korrelation ist das Skalenformat (1 = sehr wichtig, 5 = vollkommen unwichtig) zu berücksichtigen; d.h. je mehr Personen in einem Haushalt, umso höher die Relevanz der Kindergerichte trotz negativem Korrelationskoeffizienten.

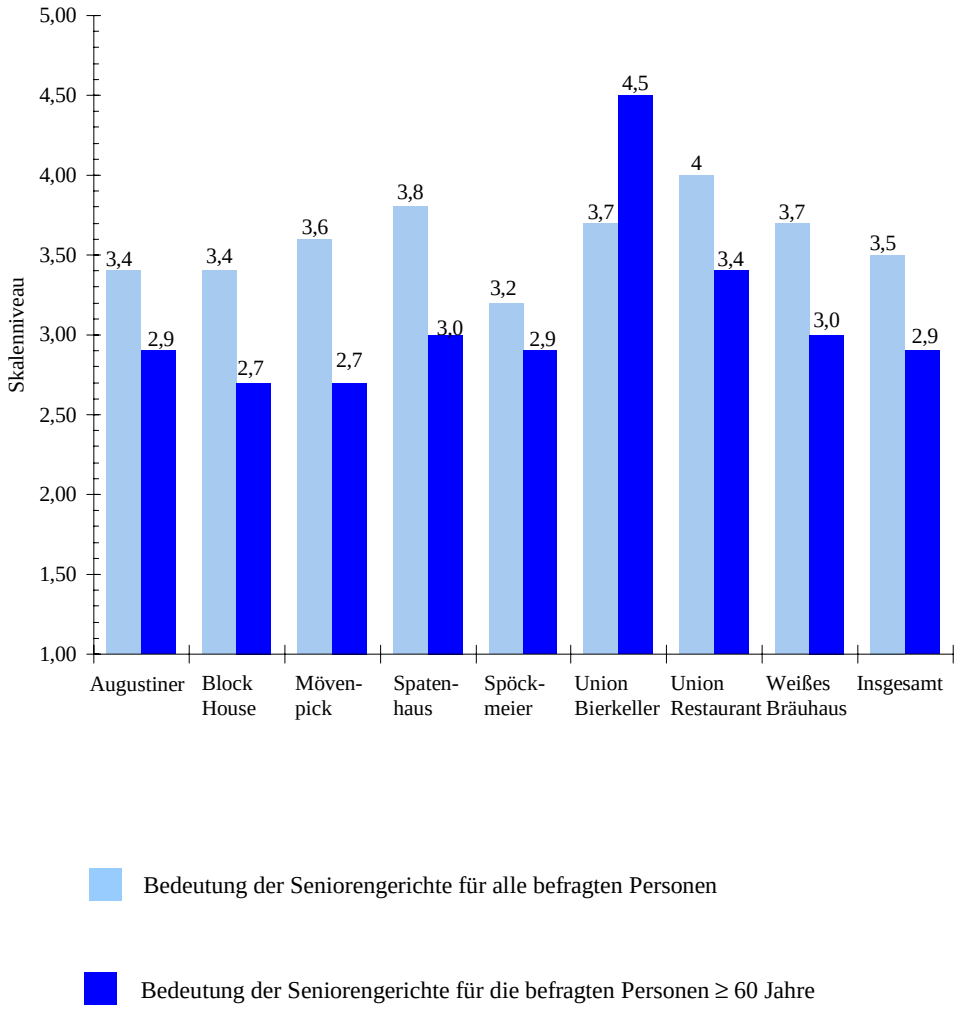


Abb. 3.4: Die Relevanz der Seniorengerichte für alle befragten Personen und für die befragten Personen ≥ 60 Jahre
Quelle: Eigenerhebung (Darstellung: arithmetisches Mittel)

Auch im Hinblick auf die Bedeutung der Seniorengerichte ist zu vermuten, daß Personen mit 60 Jahren und älter auf spezielle Angebote für ihre Personengruppe mehr Wert legen. So hat sich z.B. bei dieser Zielgruppe (befragte Gäste mit 60 Jahren und älter) ein Mittelwert für die Relevanz von Seniorengerichten von 2,9 im Vergleich zu einem Mittelwert von 3,5 für die insgesamt befragten Personen ergeben (vgl. Abb. 3.4). Vergleicht man die Relevanz von Seniorengerichten bei älteren Personen (≥ 60 Jahre) mit der Relevanz dieses spezifischen Angebotes bei jüngeren Personen (< 60 Jahre), so ist ein hochsignifikanter Unterschied festzustellen ($t = 4{,}666$, $p = 0{,}000$). Zwischen dem Alter und der Relevanz von Seniorengerichten besteht eine geringe negative Korrelation ($r = -22$, $p = 0{,}000$), wobei wiederum auf die angesichts des Skalenformates geänderte Interpretation hinzuweisen ist. D.h. mit zunehmendem Alter wird geringfügig mehr Wert auf spezielle Seniorengerichte im gastronomischen Angebot gelegt.

↳ *Zusammenfassend ist festzuhalten, daß der Anspruch an das Anbieten von zielgruppenspezifischen Gerichten, wie Kinder- und Seniorengerichte, seitens der speziell betroffenen Zielgruppe höher ist. Bestätigt wird dies durch einen Mittelwert-Unterschied der Relevanz für Kindergerichte von 0,8 bei Personen mit Kindern, d.h. bei Haushalten, die mind. aus drei Personen bestehen, gegenüber Gästen ohne Kinder ($p < 0{,}01$); und durch einen Mittelwert-Unterschied bei der Bedeutung der Seniorengerichte von 0,7 bei Gästen über 60 Jahre im Vergleich zu jüngeren befragten Personen ($p < 0{,}01$).*

Inwieweit die Erweiterung bzw. Modifikation der Sortimentsstruktur um zielgruppenspezifische Speisen einem Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Gastronomiebetrieben entspricht, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden.

3.3 Die Food- und Beverage-Qualität

Innerhalb der Produktpolitik bzw. den gastbezogenen Leistungsfaktoren spielt neben der Sortimentsstruktur vor allem auch die Speisenqualität eine entscheidende Rolle. Da die Getränkequalität aufgrund der Tatsache, daß in beinahe allen der hier relevanten Gastronomiebetriebe sämtliche Beverage-Angebote (alkoholfreie Getränke, Weine, Aperitifs, Digestifs etc.) zugekauft werden und die in den Betrieben angebotenen Markenartikel größtenteils identisch sind, eigentlich nicht merklich differieren kann, wird sie im Rahmen dieser Arbeit außer acht gelassen. Unterschiede könnten evtl. im Bereich der warmen Getränke festzustellen sein, da diese häufig in Abhängigkeit zur maschinellen Ausstattung stehen. Da jedoch alle der dieser Arbeit zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe mit hochwertigen, teilweise sogar identischen Kaffeemaschinen ausgestattet sind (Interviews mit Gastronomen), kann auch das Sortimentsmodul „Warme Getränke“ und die qualitative Einschätzung der Gäste angesichts der Zielsetzung dieser Arbeit vernachlässigt werden.

Was den qualitativen Aspekt der Speisen anbelangt, so ist das i.d.R. absatzmarktorientiert erarbeitete Sortiment von betriebsbezogenen Gesichtspunkten, wie Beschaffung und Logistik, Lagerung, Produktion und Präsentation, Entsorgung und Wareneinsatzkosten, abhängig (Interviews mit Gastronomen). Da angesichts der Zielsetzung dieser Arbeit eine Einschränkung in bezug auf die marktorientierten Komponenten und somit die Vernachlässigung der betriebsorientierten Faktoren vorgenommen wurde und diese zudem in fast allen Betrieben nach ähnlich definierten Richtlinien erfolgen (Interviews mit Gastronomen), wird hinsichtlich der betriebsbezogenen Gesichtspunkte auf Kaub (1996, S. 177ff.) verwiesen.

Werden jedoch für den Gast evtl. relevante Komponenten, wie z.B. bestimmte Präsentations- oder Produktionsformen eingesetzt, die für ihn eindeutig ersichtlich sind, um ihn in seinem Zufriedenheitsgrad oder in seiner Entscheidung, einen Betrieb erneut aufzusuchen, möglicherweise zu beeinflussen und somit evtl. einem relevanten Unterscheidungskriterium zu anderen Gastronomiebetrieben entsprechen, so werden sie, da sie bedingt auch das Ambiente eines Betriebes beeinträchtigen, im Zusammenhang mit der Charakterisierung der Restaurantatmosphäre kurz erläutert (vgl. Kap. 3.4).

In bezug auf die Relevanz der Speisenqualität und deren Einschätzung durch die Gäste wird auf die Erläuterungen in Kap. 7.3ff. verwiesen.

3.4 Die Atmosphäre eines Restaurants und ihre Bedeutung

Laut einer Untersuchung des Institutes für Jugendforschung in München (IJF), führen 55% aller der in Gasthäusern befragten Stammgäste die Atmosphäre als wichtiges Bindungsmotiv an (Weiß, 1994, S. 49). Für die Gäste ist eine angenehme, vertraute, gemütliche Umgebung zur Differenzierung eines Lokals zur Konkurrenz unabdingbar.
Da, wie in fast allen Branchen, auch in der Gastronomie bereits seit einigen Jahren ein völlig neuer Trend resp. Wertewandel der Verbraucher zu verzeichnen ist, der geprägt ist durch die Abkehr von rationalem Denken - weg von der reinen Bedürfnisbefriedigung von Hunger und Durst -, gekennzeichnet durch den Wunsch nach emotionalem Erlebnis, ist anzunehmen, daß in der Gastronomie der atmosphärische Faktor mittlerweile also eine entscheidende Rolle einnimmt (vgl. food service, 1988a, S. 11-13 und 1988b, S. 14-16).

Da Untersuchungen bzgl. der atmosphärischen Wirkung eines Ladens und somit auch von Restaurants i.d.R. relativ schwierig durchzuführen sind, wurden sie im Bereich der Marketingforschung lange Zeit fast vollkommen vernachlässigt. Seit der Feststellung, daß die direkte Umgebung mitunter einen erheblichen Einfluß auf das Konsumentenverhalten haben kann, hat sich die Ladenatmosphäre zu einem eigenen Forschungsgebiet entwickelt (vgl. Bost, 1986).
Die Ladenatmosphäre wurde erstmals von Kotler (1973) als eigenständige Variable eingeführt. Er definiert Ladenatmosphäre als „effort to design buying environments to produce specific emotional effects in the buyer that enhance his purchase probability“ (Kotler, 1973, S. 50). Aber auch Donovan/Rossiter (1982, S. 34ff.) sollten im Zusammenhang mit der theoretischen Fundierung der Bedeutung der Ladenatmosphäre genannt werden.

Umgangssprachlich wird der Begriff der Atmosphäre eines Ortes meist mit der Stimmung die ein bestimmter Ort, wie z.B. ein Lokal, beim Konsumenten hervorruft, gleichgesetzt (Bost, 1986, S. 2).

Die Entwicklung des Konstruktes Ladenatmosphäre beruht laut Kotler (1973) auch auf der Tatsache, daß man in der Marketingforschung erkannt hat, von welcher Bedeutung das „total product“ ist (Kotler, 1973, S. 48) und daß das „tangible product“ (Kotler, 1973, S. 48) nur einen kleinen Anteil an der Kaufentscheidung des Kunden inne hat. Er geht sogar soweit, zu behaupten, daß in einigen Fällen die Atmosphäre als Teil des „total product“ einen Primärfaktor hinsichtlich der Kaufwahrscheinlichkeit darstellt (Kotler, 1973, S. 48ff.).

Welche Rolle die Restaurantatmosphäre allerdings tatsächlich inne hat, welche Bedeutung ihr von den Gästen eingeräumt wird und inwiefern sie möglicherweise sogar das Ausmaß des Erfolgs eines Betriebes beeinflußt, wird versucht zu klären. So wurden neben zahlreichen anderen Elementen auch die atmosphärischen Aspekte in den Gästefragebogen aufgenommen (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a) und die Gäste sowohl über die Relevanz verschiedener atmosphärischer Komponenten befragt als auch über die tatsächlich in einem Betrieb erlebte Restaurantatmosphäre (vgl. Kap. 7.3ff.). Durch den Vergleich der Zufriedenheit seitens der Gäste in den verschiedenen Gastronomiebetrieben und das Herausarbeiten wesentlicher atmosphärischer Elemente in den Betrieben, in denen die Gästezufriedenheit bzgl. dieser Komponenten höher war als in anderen Restaurants, können möglicherweise Ansatzpunkte für die Optimierung der diesbezüglichen Leistung eines Gastronomiebetriebes gefunden werden (vgl. Kap. 7.5.4).

Gemäß Dodt (1980, S. 18) und wie auch von den Gastronomen der in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe bestätigt wird, hat die Laden- bzw. in diesem Fall die Restaurantatmosphäre zum einen die Aufgabe, eine kurzfristige Absatzförderung zu erzielen, indem sie den Gast bsw. zu einem längeren Aufenthalt und somit auch zu einer höheren Konsumation animiert, und soll längerfristig gesehen zum anderen auch die Profilierung des Restaurants v.a. gegenüber der Konkurrenz bedingen.

Was die kurzfristige Absatzsteigerung bzw. die Beeinflussung des Kaufverhaltens der Konsumenten durch die Restaurantgestaltung anbelangt, so wird diesbezüglich auf die Arbeiten von Berger (1977) und Baumgartner (1981, S. 70ff.) verwiesen, die den Einfluß der verschiedenen Einrichtungskomponenten auf Umsatz und Rentabilität verdeutlichen.
Im Hinblick auf die langfristigen Profilierungsmöglichkeiten und deren Notwendigkeit wird auf die Ausführungen bei Bost (1986, S. 8) aufmerksam gemacht.
Ob nun diese kurz- bzw. langfristigen Ziele in der Gastronomie erreicht werden und es gelingt, über den Einsatz diverser gestaltungstechnischer Mittel, wie z.B. Licht, Architektur, farbliche Abstimmungen, Raumstruktur, Musik, usw., den Konsumenten emotional zu stimulieren, konditionieren und in seiner Kaufentscheidung bzw. seinem Einstellungsverhalten zu beeinflussen (Kroeber-Riel, 1992, S. 620ff.), muß für den Bereich der Gastronomie noch untersucht werden.

Ziel dieses Kapitels 3.4ff. in Verbindung mit Kap. 7.3ff. und Kap. 7.5.4 ist es, soweit im Rahmen dieser Arbeit möglich, aufzuzeigen,

- in welchem Maße möglicherweise eine Beeinflussung der Stimmung der Gäste bzw. deren Zufriedenheitsgrad in den verschiedenen Gastronomiebetrieben stattfinden kann,
- und inwieweit evtl. ein gewisser Zufriedenheitsgrad der Gäste hinsichtlich der Restaurantattraktivität als Einflußgröße auf den Erfolg wirken kann (vgl. Kap. 8.4.6.4).

3.4.1 Die Einzelelemente der Laden- bzw. Restaurantatmosphäre

Wie bereits erwähnt, beschäftigte sich erstmals Kotler (1973) mit der Ladenatmosphäre, aber auch Berman und Evans (1979) oder Baumgartner (1981) versuchten die Ursachen und Auswirkungen dieses Konstruktes zu ergründen.
Die Elemente am Einkaufsort, die die Ladenatmosphäre beeinflussen, wurden bisher nach vielen verschiedenen Schematas untergliedert (vgl. Berman/Evans, 1979, S. 399 uvm.).
I.d.R. ist allerdings folgende Unterteilung der atmosphärischen Gestaltungsaspekte zu erkennen:
- Außengestaltung (Parkmöglichkeiten, Umfeld, Architektur, Eingang, usw.)
- Innengestaltung (Sitzplatzanzahl, Beleuchtung, räuml. Anordnung usw.)
- Warenpräsentation (Buffets, Vitrinen usw.)
- atmosphärische Elemente (Musik, Farben, Beleuchtung, Aktionen, Deko usw.)

(vgl. Bost, 1986, S. 11 / Kroeber-Riel, 1992, S. 434f.)

In Anbetracht der Vielzahl der Elemente, die in einem Laden bzw. Restaurant auf den Konsumenten einwirken können, wird die enorme Komplexität der atmosphärischen Variable deutlich und die damit einhergehende Problematik hinsichtlich der Operationalisierung. Aufgrund der Tatsache, daß die Messung eines möglichen kausalen Zusammenhangs jedes einzelnen Elementes und der atmosphärischen Wirkung eines Restaurants, einem sehr aufwendigen Unterfangen entspricht (vgl. Bost, 1986) und die einzelnen Umweltvariablen letztendlich im Hinblick auf ihr Zusammenwirken resp. auf ihren Einfluß auf den Konsumenten in einer ganzheitlichen Betrachtung von Interesse sind, wurden hier diejenigen einzelnen Variablen, die sich auch in anderen Untersuchungen als relevant erwiesen haben(Weiß, 1994, S. 49ff.), als für die Atmosphäre eines Restaurants wichtige Kriterien berücksichtigt.
Diese Variablen bzw. restauranttypischen Aspekte überschneiden sich größtenteils mit den bereits beschriebenen Kriterien, die auch von Bost (1986) und Kroeber-Riel (1992) vorgeschlagen werden.

So werden in den anschließenden Kapiteln je Gastronomiebetrieb folgende atmosphärische Gestaltungsaspekte erläutert, sofern sie in dem jeweiligen Restaurant vorhanden sind bzw. von den Gastronomen konzeptspezifisch eingesetzt werden:

- **Außengestaltung** (Architektur, Eingang usw.) (hinsichtlich weiterer Komponenten wie Parkmöglichkeiten, Umfeld etc. wird auf die Ausführungen in Kap. 3.4.2ff. verwiesen)
- **Innengestaltung** (Sitzplatzanzahl, Fläche in Quadratmetern, Anzahl der Etagen, Einrichtungsstil, räumliche Anordnung, etc.)
- **Warenpräsentation** (Buffets, Vitrinen, Counter, Produktionsküche, Speisekarte usw.)
- **atmosphärische Elemente** (Begleitpersonen der Gäste, Hintergrundmusik, Dekoration, Farben, Materialien usw.)

Anzumerken ist, daß sämtliche Gestaltungsaspekte je Gastronomiebetrieb in einem Kapitel zusammengefaßt sind und abgesehen von den Standortfaktoren, die in Kap. 3.4.2ff. ausführlich erläutert sind, die Aussagen zu den Speisekarten, die Hintergrundmusik und ihre Bedeutung für die Gäste, und die Struktur der Begleitpersonen aufgrund eines detaillierteren Informationsbedarfs separat dargestellt werden.
Inwieweit diese einzelnen atmosphärischen Gestaltungsaspekte für die Verbraucher relevant sind, inwiefern sie über die Zufriedenstellung der Gäste möglicherweise Einfluß auf den gastronomischen Erfolg haben, ist Kap. 7.3ff. und Kap. 7.5.4 zu entnehmen.

3.4.1.1 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Augustiner“

Der „Augustiner“ wurde 1896/97 im Neo-Renaissance-Stil erbaut und ist der Stamm- und Hauptausschank der „Augustiner“-Brauerei, die bis zum Jahre 1885 auf dem Anwesen in der Neuhauserstraße noch Bier gebraut hat; urkundlich wurde das Brauhaus erstmals bereits 1328 erwähnt (Amt für Denkmalschutz, 1996). Das Gebäude selbst besteht aus insgesamt fünf Stockwerken, die über eine eigene Eingangstür erreicht werden können.

Der „Augustiner“ unterteilt sich in Bierhalle und Restaurant, die jeweils über die Neuhauserstraße, jedoch über zwei getrennte Eingänge betreten werden können. Das Restaurant unterteilt sich in drei Räumlichkeiten, eine kleinere Restaurantfläche, den sog. Muschelsaal mit Apsis und Glasdach, und einen weiteren etwas abgetrennten Raum, von dem aus über eine Treppe der sog. „weiße Saal“ im Obergeschoß erreicht werden kann. Gleichzeitig gelangt man vom Restaurant auch in den für etwa 280 Personen Platz bietenden Innenhofgarten mit seinen halbrunden Arkaden. Ca. 180 weitere Outdoor-Plätze stehen den Gästen in der Fußgängerzone zu Verfügung.

Das Restaurant verfügt insgesamt über 409 Sitzplätze auf ca. 455 Quadratmetern Verkaufsfläche, die Bierhalle, auf deren detailliertere Beschreibung hier allerdings verzichtet wird, da sie im Rahmen dieser Untersuchung nicht berücksichtigt wird, über insgesamt 442 Plätze auf ca. 470 Quadratmetern. Auch von Ausführungen über die Bankettsäle „weißer“ und „grüner Saal“ mit insgesamt etwa 370 Sitzplätzen wird aufgrund mangelnder Relevanz dieser beiden Räumlichkeiten im Rahmen dieser Arbeit abgesehen.

Die Räumlichkeiten im Restaurant sind größtenteils noch original ausgestattet mit hohen Wandvertäfelungen aus dunklem Holz und mit Stukkaturen und Möbeln im Stil der Erbauungszeit (Amt für Denkmalschutz, 1996) (vgl. hierzu die Darstellung in Anhang 4). Die Tische im Restaurant fassen i.d.R. 6-8 Personen und sind teils mit und teilweise ohne Tischdecke gedeckt. Unmittelbar nach dem Eingang ins Restaurant befindet sich eine Kuchentheke, die den Gästen die diesbezüglichen Angebote präsentiert.

Die Dekoration im „Augustiner“-Restaurant erfolgt je nach jahreszeitlicher Thematik (Ostern, Weihnachten, Silvester, Fasching) und ist sehr aufwendig gestaltet.

3.4.1.2 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Block House“

Das „Block House“-Restaurant in der Leopoldstraße verfügt auf einer Fläche von rd. 250 Quadratmetern über 155 Sitzplätze innen und 148 Plätze auf der Terrasse. An der Front des Betriebes ist die für diesen Systemgastronomen typische Holz-Stein-Fassade mit Ganzglas-Zugangstür eingebaut. Unmittelbar nach dem Eingang befindet sich der Getränkeausschank

mit angrenzender Bar. Links davon sind einige Tische plaziert, der Großteil der Sitzplätze befindet sich allerdings rechts vom Eingang und etwas im Raum zurückgesetzt. Ein Teil der Sitzplätze im rückwärtig gelegenen Bereich ist etwas erhöht. Insgesamt sind im Gastraum durch verschiedenste Einrichtungselemente zahlreiche Nischen gebildet.

Eingerichtet sind die „Block House“-Betriebe und so auch das Restaurant in München sehr rustikal, mit sehr viel Holz (vgl. hierzu die Darstellung in Anhang 4). Des weiteren ist die „Block House“-Einrichtung zum einen durch die sichtbare Grillstation geprägt und zum anderen durch die inmitten des Gastraumes plazierte Salatbar. Die 2er, 4er oder 6er Tische sind ohne Tischdecken, jedoch zu bestimmten Jahreszeiten mit Tischsets, die meist Foodbilder zeigen, gedeckt. Auf dem Tisch befindet sich zudem auch der betriebseigene „Block House“-Steakpfeffer und die einzelnen Sitzplätze sind mit Besteck eingedeckt.

3.4.1.3 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Mövenpick“

Das „Mövenpick“ befindet sich im Künstlerhaus am Lenbachplatz, in einem Neurenaissancebau, der in der Zeit von 1896 bis 1900 errichtet wurde. Das Gebäude besteht aus einem hohen, zurückgesetzten Hauptbau und einem niedrigeren Vorbau, in welchem seit 1971 das „Mövenpick“-Restaurant zu finden ist.

Die Innenräume dieses Betriebes sind nur zum Teil original erhalten, wie z.B. das „Venezianische Zimmer“ im Nordpavillon des Restaurants (Landesamt für Denkmalspflege, 1991, S. 204) (vgl. hierzu die Darstellung in Anhang 4). Das Restaurant bietet im Erdgeschoß auf 536 Quadratmetern für 216 Gäste Platz und im Obergeschoß auf 420 Quadratmetern für 184 Personen. Neben 2er, 4er und 6er Tischen, die im Erdgeschoß mit Papiertischdecken und im Obergeschoß ausschließlich mit Stofftischdecken eingedeckt sind, stehen den Gästen auch Plätze an verschiedenen Bars zur Verfügung.

Unmittelbar links neben dem Eingang ist die Kuchentheke plaziert, an der auch verschiedene Artikel aus dem Mövenpick-Sortiment resp. Merchandising-Artikel erworben werden können. Rechts vom Eingang befindet sich die Garderobe. Über eine leicht gewendelte Treppe, die unmittelbar an den Eingang grenzt, kann das Obergeschoß erreicht werden.

Im „Venezianischen Zimmer“ ist ein italienisches Buffet angerichtet, auf das auch in der Speisekarte hingewiesen wird.
Auf detailliertere Beschreibungen der Bankettsäle im Obergeschoß des Restaurants wird aufgrund deren fehlender Relevanz im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

3.4.1.4 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Spatenhaus an der Oper“

Das 1555 erstmals im Katasterplan ausgewiesene Anwesen wird 1896 von der Bierbrauerdynastie des kgl. Hofbraumeisters Gabriel Sedlmayr erworben, die im Erdgeschoß Bräustuben einrichtete und im Obergeschoß das Hoftheater-Restaurant und einen Billardsaal.
Erd- und Obergeschoß bieten auf einer Gesamtfläche von 560 Quadratmetern für insgesamt 520 Personen Platz und sind beide nochmals räumlich unterteilt. Weitere Plätze stehen den Gästen vor dem Restaurant zur Verfügung.
Das elegante Münchner Speiselokal ist bayerisch eingerichtet, mit viel Holz, halbrunden Arkaden und einem auffälligen Deckengewölbe im vorderen Bereich des Erdgeschosses. Die Innengestaltung des Gastraumes erfolgte zum Großteil mit putzgeschlämmten Wänden, Brüstungen und Balusterabtrennungen. Typisch für das „Spatenhaus“ sind auch die Putzwände mit den Decken- und Wandfresken (vgl. hierzu die Darstellung in Anhang 4).
Die Tische im Erdgeschoß, die von 2er bis 15er Tischen reichen, sind mit Tischsets bestückt und bereits eingedeckt. Dies ist auch im Obergeschoß der Fall, jedoch liegen dort zusätzlich weiße Tischdecken auf.

3.4.1.5 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Spöckmeier“

Das um 1520 ursprünglich als Brauhaus errichtete Gebäude des „Spöckmeier“ wurde 1945 bei einem Luftangriff vollkommen zerstört. Im Rahmen des Neubaus eines angrenzenden Kaufhauses wurde der Gastronomiebetrieb Ende der sechziger Jahre neu konzipiert und von Mitte 1993 bis Ende 1994 nochmals umgebaut. Mit der Wiedereröffnung am 4. Februar 1994

wurde der Betrieb von einem neuen Pächter übernommen. Die Räume sind nach dem Umbau durch eine Holzverschalung deutlich heller geworden.
Die insgesamt 390 Sitzplätze des „Spöckmeier“ auf einer Gesamtfläche von ca. 500 Quadratmetern verteilen sich auf die Bewirtungsräume im Parterre und im ersten Stock, der über eine leicht gewendelte Treppe zu erreichen ist. Sowohl im Erd- als auch im Obergeschoß sind die Gasträume trennbar. Dominantes Element im vorderen Gastraum des Erdgeschosses ist die ebenso wie die Wandflächen mit Putz geschlämmte Raumsäule, deren Kapitell aufwendig mit Stuckprofilen ausgebildet worden ist (vgl. hierzu die Darstellung in Anhang 4).
Neben den Indoor-Plätzen verfügt der Betrieb auch über zahlreiche Sitzplätze an der Front des Betriebes in der Münchner Fußgängerzone.
Die Tische im Spöckmeier variieren von 2er bis 10er Tischen, die i.d.R. nur mit einer Mitteldecke und den gastronomietypischen Utensilien, wie z.B. Besteckteller, Aschenbecher, Menage, Bierfilze usw. gedeckt sind.

3.4.1.6 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Unionsbräu“

Das Gebäude des 1991 erneut eröffneten „Unionsbräu“ in Haidhausen ist ein Bau in deutscher Renaissance, mit drei Erkern und Giebeln, erbaut um 1896 (Landesamt für Denkmalspflege, 1991, S. 204).
Im Erdgeschoß, hinter großen Bogenfenstern befindet sich das Restaurant mit seinen 113 Sitzplätzen auf einer Fläche von ca. 185 Quadratmetern, ausgestattet mit schwarz/braun gebeiztem Fichtenholz an der Decke und teilweise an den ansonsten weißen Wänden. Auffallend ist zudem der in Fischgrat verlegte Eichenparkettboden und die von der Decke als Dekorationselement abgehängten, getrockneten Hopfenstauden, die auf die ursprüngliche Bierrestauration hinweisen sollen (vgl. hierzu die Darstellung in Anhang 4).

Im alten Faßlager im Keller des Gebäudes befindet sich der Bierkeller mit ca. 200 Sitzplätzen auf rd. 530 Quadratmetern. Der Bierkeller wird charakterisiert durch das Tonnengewölbe und die umfangreiche Darstellung der Brautechnik, wie z.B. durch die kupfernen Sudgefäße, eine

Vielzahl an Werkzeugen und zahlreiche alte Bilder über die Braukunst, aber auch durch die Integration der für die Braukunst benötigten Neben-, Kühl- und Produktionsräume. Dominante Dekorationselemente sind wie im Erdgeschoß von der Decke oder an den Wänden abgehängte, getrocknete Hopfenstauden und Materialien bzw. Werkzeuge und zeitgeschichtliche Elemente mit brautechnischem Charakter (vgl. hierzu die Darstellung in Anhang 4).
Seit 1994 verfügt das „Unionsbräu“ auch über einen 180 Plätze fassenden Biergarten hinter dem Gebäude.
Die Tische im Restaurant sind wie der Boden aus schwarz/braun gebeiztem Holz und fassen im Durchschnitt 10 Personen. Sie sind ohne Tischdecken und nur mit den gastronomietypischen bzw. -notwendigen Utensilien wie Besteckteller, Bierfilze usw. bestückt.
Auf detailliertere Erläuterungen zu den Banketträumlichkeiten im ersten Geschoß des Gebäudes wird hier verzichtet, da hinsichtlich der Zielsetzung dieser Untersuchung Veranstaltungen im Bankettbereich vernachlässigt werden.

3.4.1.7 Die atmosphärischen Gestaltungsaspekte des „Weißen Bräuhauses“

Das 5-stöckige Haus, in dem sich das „Weiße Bräuhaus“ befindet, stammt aus der Zeit zwischen Neubarock und Jugendstil. Einer der im Krieg zerstörten barock geschwungenen Giebel wurde 1993 wieder errichtet (vgl. Woock, 1993a).
Die Gasträume zeigen sich im Stil der Jahrhundertwende, vielen Originalteilen aus der Erbauungszeit, einer hohen Wandvertäfelung, teilweise gewölbten Decken, zum Teil Holzbalkendecken (Amt für Denkmalschutz, 1996) und Korbbogenfenstern.
Das Restaurant, das auf einer Fläche von insgesamt ca. 940 Quadratmetern für 720 Gäste Platz bietet, teilt sich insgesamt in mehrere Räumlichkeiten in Erd- und Obergeschoß, wobei das Erdgeschoß durch den Getränkeausschank und die Küche räumlich unterteilt wird. Typisches Merkmal für das Restaurant im hinteren Bereich des Erdgeschosses sind neben der teilweise tafelartigen Anordnung der Tische, die geputzten Wände und Decken und die Stuckapplikationen an der Decke. Im vorderen Bereich des Erdgeschosses fallen die

schmiedeeisernen Auslegerlampen ins Auge und die besondere Form der Raumsäulen, deren Kapitelle trompetenförmig ausgebildet sind. Ebenfalls sehr charakteristisch für das „Weiße Bräuhaus“ sind die schwarz/braunen Möbel und der original Holzdielenboden (vgl. hierzu die Darstellung in Anhang 4).
Das Obergeschoß, das durch eine leicht gewendelte Treppe erreicht wird, ist in einige kleinere Räume getrennt und wird durch einen Ausschank mit größeren Sälen, in denen wie im vorderen Bereich Feierlichkeiten jeglicher Art veranstaltet werden können, verbunden.
Die Tische im „Weißen Bräuhaus“ fassen teilweise bis zu 20 Personen; im Obergeschoß sind auch kleinere Tische plaziert, die i.d.R. ohne Tischdecken nur mit den üblichen Utensilien wie Besteckteller, Bierfilze usw. gedeckt sind.

Bzgl. der Beurteilung der dargestellten atmosphärischen Gestaltungsaspekte durch die Gäste, deren Relevanz und eine mögliche Einflußnahme auf den Erfolg eines gastronomischen Betriebes wird auf Kap. 7.3ff. und Kap. 7.5.4 verwiesen.

3.4.2 Die Hintergrundmusik als Element der Restaurantatmosphäre

Hintergrundmusik wird nicht selten als zentraler Atmosphärefaktor betrachtet (vgl. food service, 1996b, S. 88f.), der zu einer positiven Stimmungsänderung beim Konsumenten führt, sei es auf stimulierende oder entspannende Art und Weise (vgl. Bost, 1986, S. 55f.).
Die emotionale Wirkung von Musik im Einzelhandel konnte bisher belegt werden, jedoch wird sie aufgrund fehlender detaillierter Untersuchungen vor allem intuitiv eingesetzt (vgl. Bost, 1986, S. 54).
Im gastronomischen Bereich wird meist vermutet, daß vor allem auf die Abstimmung der Musik mit dem gastronomischen Konzept zu achten ist, eine angemessene Lautstärke, die eine Unterhaltung in keinster Weise beeinträchtigt, und auch auf einen ausgewogenen Musik-Mix.
Soll Musik nicht als Event in einem gastronomischen Betrieb eingesetzt werden, sondern lediglich als Element im Hintergrund fungieren, so wird oft auch empfohlen, eine Mischung aus Gesangs- und Instrumentalstücken einzusetzen, wobei die Gesangsstücke nicht zu

textlastig sein sollten bzw. auf Dynamikwechsel und Wortunterbrechungen verzichtet werden sollte (vgl. food service, 1996b, S. 90).

Von den hier relevanten Gastronomiebetrieben wird lediglich in den Restaurants „Block House“ und „Mövenpick“ Musik im Hintergrund zur Beeinflussung der Atmosphäre gespielt, wobei allerdings von beiden Betrieben ausschließlich Instrumentalmusik eingesetzt wird (Interviews mit Gastronomen). Einzige Ausnahme unter allen Betrieben sind die zweimal wöchentlich stattfindenden Live-Musik-Abende im „Unionsbräu“-Bierkeller, an denen überwiegend Jazz-Musik präsentiert wird.

3.4.3 Die Relevanz der Hintergrundmusik für die Gäste

Die Hintergrundmusik als Faktor der Restaurantatmosphäre ist für einen Großteil der befragten Gäste relativ unwichtig, wie in dem aus allen Meinungen berechneten Mittelwert von 3,4 bestätigt wird (vgl. Abb. 3.5).

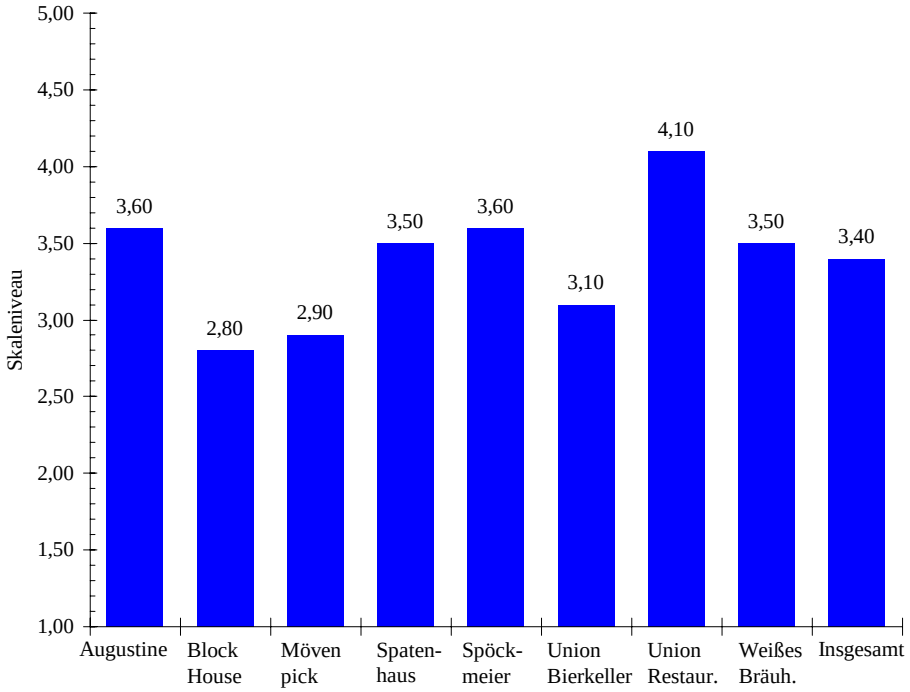


Abb. 3.5: Die Relevanz der Hintergrundmusik in den verschiedenen Gastronomiebetrieben
Quelle: Eigenerhebung

Vergleicht man die Aussagen der Gäste in den beiden Betrieben „Block House“ und „Mövenpick“, die als einzige der hier relevanten Gastronomiebetriebe Hintergrundmusik einsetzen (Mittelwert gesamt bei diesen beiden Betrieben von 2,9) (vgl. Kap. 3.4.2), zur Relevanz der Hintergrundmusik mit den Angaben der befragten Personen in den Betrieben ohne Hintergrundmusik (Mittelwert gesamt bei diesen Betrieben von 3,6), so ist ein hochsignifikanter Unterschied festzustellen ($t = 6{,}148$, $p < 0{,}001$). D.h. in den Betrieben mit Hintergrundmusik wird wesentlich mehr Wert auf dieses atmosphärische Element gelegt als es bei den anderen Betrieben der Fall ist.

Wie aus zahlreichen Experteninterviews deutlich wird, ist der Einsatz von Hintergrundmusik in erster Linie konzeptspezifisch abzuwägen. So ist generell davon auszugehen, daß in (bayerischen) speisenlastigen Traditionsbetrieben bzw. regionalspezifischer Gastronomie, um mitunter auch ein gewisses Maß an Authentizität zu gewährleisten, auf zusätzliche Musikelemente verzichtet werden sollte, wenn sie zur Wahrung eines bestimmten Betriebstyps nicht unbedingt notwendig sind. Ist ein gastronomisches Konzept schwerpunktmäßig auf die zwischenmenschliche Kommunikation ausgerichtet, sollte von atmosphärischen und gleichzeitig kommunikationsfördernden Elementen wie Musik nicht abgesehen werden.

- Inwiefern der Einsatz von Hintergrundmusik jedoch tatsächlich Einfluß auf die Beurteilung der Atmosphäre durch die Gäste nimmt, kann in diesem Zusammenhang nicht geklärt werden, da davon auszugehen ist, daß eine mögliche Beeinflussung der atmosphärischen Beurteilung durch die Gäste zum größten Teil im Unterbewußtsein erfolgt. *Festzustellen ist im Rahmen dieser Arbeit lediglich, daß die Bedeutung der Hintergrundmusik für die Gäste neben möglichen anderen Aspekten vermutlich vom Betriebstyp abhängig ist, da der Hintergrundmusik von den Gästen in den bayerischen Traditionsbetrieben dieser Untersuchung eine weit geringere Bedeutung eingeräumt wird.*

3.4.4 Die Bedeutung der Speisekarte für die Gastronomie und als atmosphärisches Gestaltungselement

„Die Speisekarte ist das wichtigste Kommunikations-, Verkaufs- und Selbstdarstellungsmedium in der direkten Gästeansprache an Ort und Stelle, im Betrieb. Ihre Marketing-Funktion reicht damit weit über die blanke Auflistung von Angebot und Preisen hinaus.“ (Wachholz, 1992, S. 7).

Wie aus diesem Zitat deutlich wird, nimmt die Bedeutung der Speisekarte, als Visitenkarte eines Restaurants den Charakter eines Gastronomiebetriebes zu präsentieren, mehr und mehr zu. Sie soll gastronomische Betriebe bei der Profilierung gegenüber der Konkurrenz unterstützen oder auch ungeahnte Wünsche unter den Gästen wecken (Interviews mit Gastronomen).

In Anbetracht dieser Aspekte ist es wichtig, daß Karte und Angebot in jedem Fall die Sprache des Gastronomen sprechen (Prager, 1992, S. 14). „Immer sollte die Karte geprägt sein durch die Wertvorstellungen, durch das Wesen des Restaurateurs.“ (Prager, 1992, S. 14). Eine Speisekarte muß zum Betriebstyp passen, die gastronomische Leistung visualisieren. Denn auch eine Speisekarte beeinflußt das Erscheinungsbild eines gastronomischen Betriebes in seiner Gesamtheit. Sie ist ein Element des die Atmosphäre bestimmenden Erscheinungsbildes eines Gastronomiebetriebes, das Kaub (1996, S. 142) als „die Gesamtheit der mit allen Sinnen wahrnehmbaren Elemente, die ein Betrieb nach außen hin abgibt“ definiert. Demzufolge muß die Speisekarte genau wie die Dekoration und andere häufig vernachlässigte Komponenten auf einen Betriebstyp abgestimmt sein, die Philosophie des Gastronomiebetriebes vermitteln.

Trotzdem darf auch die Funktionalität der Speisekarte nicht vernachlässigt werden. Angebote bzw. Sortimente sollten in der Karte leicht ausgetauscht werden können, ohne unbedingt einen komplett neuen Druck erforderlich zu machen. Die Speisekarte sollte an den Außenflächen abwischbar sein, um einen gewissen Hygienestandard zu gewährleisten und den Gästen schon beim ersten Blick die Kompetenz des Betriebes zu übermitteln.

Die Inhalte sollten übersichtlich strukturiert und leicht verständlich sein, d.h. fachspezifische Terminologie in einfache Worte gefaßt oder zusätzlich erläutert sein.

Die Relevanz der Speisekarte wird in einer von „Wienerwald“ durchgeführten Untersuchung bestätigt, aus der resultiert, daß

- ca. 90% der Gäste beim Betreten eines Lokals keine Vorstellung darüber haben, was sie essen wollen
- etwa 85% die Speisekarte relativ genau durchlesen
- sich die befragten Personen nach eigenen Angaben durchschnittlich 5 Minuten mit der Speisekarte beschäftigen
- diese Beschäftigungszeit abends und an Wochenenden länger ist als mittags
- ca. zwei Drittel der Gäste eine gestalterische Information bzgl. der Gerichte und Preise bevorzugen
- ca. 90% der befragten Personen Spaß daran haben, in der Speisekarte zu lesen
- ca. zwei Drittel auch nach der Bestellung noch in der Karte blättern
- „dicke“ Speisekarten nicht abschreckend auf die Gäste wirken

(Hild, 1992, S. 18)

Die visuelle Wirkung einer Speisekarte wird durch drei verschiedene Basiselemente erzielt: Material, Text und bildnerische Mittel (Dreesen, 1992, S. 22), die in zahlreichen Varianten eingesetzt werden können.

Da es jedoch im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen würde, sämtliche Möglichkeiten im Hinblick auf die Speisekartengestaltung sei es hinsichtlich Material, Text oder bildnerische Mittel, zu erläutern, wird hier darauf verzichtet. Bzgl. detaillierterer Informationen über Speisekartendesign etc. wird auf Wachholz (1992), Birkigt (1980), Rachfahl (1986) und Schätzing (1985, S. 68ff.) verwiesen.

In Anbetracht der Zielsetzung dieser Arbeit sind im Anschluß die Speisekartengestaltungen der hier relevanten Gastronomiebetriebe erläutert, um zum einen eventuelle Unterschiede zu verdeutlichen und zum anderen auf Basis der verschiedenen Gestaltungsaspekte in Verbindung mit Kap. 7.5ff. eine mögliche Bedeutung der Speisekarte für den gastronomischen Erfolg an den Tag zu legen.

Anzumerken ist allerdings, daß die Karten in allen Betrieben regelmäßig neu aufgelegt und teilweise auch neu gestaltet werden, wobei sich bei einigen Restaurants lediglich das Speisenangebot ändert, bei einigen anderen auch die Karte selbst. Im Anschluß sind diejenigen Speisekarten beschrieben, die zum Zeitpunkt der Gästebefragung in den einzelnen Betrieben aktuell waren und somit für die Beurteilung der Gäste von Bedeutung.

3.4.4.1 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Augustiner“

Die Hüllen der Speisekarten des „Augustiner“ sind einfach gefalzt und sowohl auf den Außen- als auch auf den Innenseiten mit Fotos, die den Betrieb zeigen, bedruckt. So ist auf der Vorderseite der Karte der sog. Muschelsaal mit dem Glasdach abgebildet (vgl. Kap. 3.4.1.1), auf der linken oberen Innenseite ebenfalls ein Ausschnitt aus dem Restaurant, darunter der „grüne Saal“ (vgl. Kap. 3.4.1.1). Neben den beiden Fotos sind jeweils Informationen zum „Augustiner“ abgedruckt.
Auf der rechten Innenseite sind Abbildungen verschiedener Buffets zu sehen und daneben der Hinweis auf die Bankett- bzw. Veranstaltungsmöglichkeiten notiert.
Um dieses Cover ist nochmals eine Plastikhülle gestülpt, in welche dann zusätzlich jeweils eine Seite der gefalzten Einlegeblätter im doppelten DIN-A4-Format mit den Speisenangeboten gesteckt werden, so daß in der Speisekarte, die geschlossen ein Format von 21 x 30 cm aufweist, „geblättert“ werden kann.
Die angebotenen Gerichte sind in verschiedenen Kategorien zusammengefaßt, ebenso wie die Getränke, die auf der letzten DIN-A4-Seite der Speisekarte notiert sind. Unter den Getränken und deren üblichen Bezeichnungen sind zudem auch die Original-Logos von zwei Markenartikeln abgedruckt (vgl. hierzu Schätzing, 1985, S. 69).
Eine vervielfältigte Seite in der Speisekarte informiert die Gäste über die Veranstaltungsmöglichkeiten im Haus und die diesbezüglich zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten. Auf der Rückseite der Kartenhülle sind weitere Fotos abgedruckt, die zum einen die „Augustiner Bräustuben“ und zum anderen das „Hotel Exquisit“ als weitere Betriebe unter der gleichen Leitung abbilden.

3.4.4.2 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Block House“

Die Karte des „Block House“ hat ein Format von 19,5 x 33,5 cm, wenn sie geschlossen ist, und ist zweifach gefalzt, wobei zuerst die linke Seite und dann die rechte Seite auszuklappen ist. Auf der Vorderseite der Karte ist das „Block House“ und der für Steakhäuser typische Stier abgedruckt, auf der linken und der rechten Innenseite und in der Mitte der Karte sind die angebotenen Gerichte notiert. Über den Steakgerichten, die in der Mitte der Karte plaziert und zusätzlich rot eingerahmt sind, ist ein Food-Bild abgedruckt, das ein Steak mit Baked-Potato und „Block House“-Brot zeigt.
Die rechte Außenseite der Karte offeriert den Gästen das Getränkesortiment, wobei allerdings auf den Abdruck von Logos diverser Getränkelieferanten oder -hersteller verzichtet wird.
Neben der Standardkarte gibt es im „Block House“ auch eine eigene Speisekarte für die Kinder, die als Malbuch in Kombination mit einem Malset konzipiert wurde.

3.4.4.3 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Mövenpick“

Sämtliche Speise- und Getränkekarten des „Mövenpick“, die ständig durch eine Vielzahl unterschiedlicher Aktionskarten ergänzt werden, hier zu beschreiben, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. So wurden die Gäste zum Zeitpunkt der letzten Informationserhebung z.B. über eine Standardkarte für das Erdgeschoß, eine Standardkarte für das Obergeschoß, eine Karte mit Steak-Spezialitäten, eine Karte mit Fischvariationen, eine Dessertkarte, eine Karte mit Kaffee-Spezialitäten, eine Getränkekarte und eine Weinkarte informiert. Zusätzlich gibt es eine Speisekarte für die Kinder, die insgesamt neun verschiedene Gerichte enthält und ebenso wie die Kinderkarte im „Block House“ als Malset konzipiert wurde (vgl. Kap. 3.4.4.2). Bzgl. der Vielfalt der Speise- und Getränkekarten bei „Mövenpick“ und deren unterschiedliche Gestaltungsvarianten wird auf Wachholz (1992) verwiesen. Dort wird u.a. die Bedeutung des Unternehmens „Mövenpick“ für die Entwicklung der Branche in Mitteleuropa und für das Speisekarten-Design verdeutlicht. Zudem sind auch einige der bei „Mövenpick“ eingesetzten Speisekarten abgebildet und detaillierter beschrieben.

3.4.4.4 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Spatenhauses“

Das Spatenhaus hat Speisen- und Getränkeangebote auf zwei Karten getrennt. Die Hüllen der Karten sind einfach gefalzt, beidseitig mattfolienkaschiert und die Außenseiten sind mit Dekor bedruckt. Auf dem Grundmuster der Außenseite sind zudem auch standortbezogene architektonische Motive, wie z.B. Säulen des Nationaltheaters, abgebildet (vgl. Wachholz, 1992, S. 91). Auf den Innenseiten der Hüllen sind Informationen über das „Spatenhaus“ abgedruckt; auf der linken Innenseite sind zudem zwei Bilder plaziert, die die Außenansicht des Betriebes zeigen, auf der rechten Innenseite zwei Fotos, die die Innenansicht sowohl im Erd- als auch im Obergeschoß abbilden und auf die Veranstaltungsmöglichkeiten in den diversen Räumlichkeiten hinweisen. Das Format der geschlossenen Speisekarte ist 22,5 x 32,5 cm.
Die Speisenangebote sind auf einem gefalzten Einlegeblatt im doppelten DIN-A4-Format notiert, maschinenbeschrieben und vervielfältigt. Das Einlegeblatt ist mit einer roten Kordel im Cover der Karte festgehalten.

Die Getränkekarte hat ein Format von 18 x 24 cm. Das Cover der Getränkekarte ist bedruckt wie die Speisekarte, hat allerdings keine bedruckten Innenseiten. Der Text ist auf gefalzten Einlegeblättern im doppelten DIN-A5-Format notiert, die wie bei der Speisekarte mit einer roten Kordel, die an der unteren Seite der Karte geknotet wird, in der Kartenhülle festgehalten werden.
Brauereien, Markennamen bzw. Hersteller von Getränken werden zwar genannt, optisch jedoch nicht in der Karte hervorgehoben. Auf die Plazierung von Logos verschiedener Getränkelieferanten bzw. -hersteller wird gänzlich verzichtet.

3.4.4.5 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Spöckmeier“

Die Standardkarte des „Spöckmeier“ ist einfach gefalzt, mit dem Format 21 x 34 cm, wobei die Karte oben allerdings halbrund abschließt und demzufolge in der Mitte um einige Zentimeter höher ist. An den Innenseiten der Speise- und Getränkekarte kann sowohl links als auch rechts jeweils eine halbe Seite zusätzlich ausgeklappt werden.
Die Vorderseite ist mit einem schmalen Rahmen eingefaßt und mit dem „Spöckmeier“-Logo, das gleichzeitig auch das „Paulaner“-Logo präsentiert, bedruckt. Auf den beiden großen und den ausklappbaren kleineren Innenseiten sind, nach Kategorien sortiert, die angebotenen Gerichte notiert. Auf der linken ausklappbaren Außenseite der Karte werden die Gäste begrüßt, auf dem rechten Teil sind die Wein-, Sekt- und Champagnerangebote notiert.
Die Rückseite der Speisen- und Getränkekarte informiert über das restliche Getränkesortiment. Auf die Plazierung diverser Logos bzw. Firmennamen von Lieferanten oder Herstellern der Getränke wird verzichtet; lediglich das „Paulaner“-Logo ist auf der Karte zu sehen.
In der Standardkarte wird aber auch auf die Tageskarte hingewiesen, die lose in den Standardteil eingelegt ist. Die Speisenangebote der Tageskarte sind auf einem gefalzten Einlegeblatt im doppelten DIN-A4-Format notiert, maschinenbeschrieben und vervielfältigt. Diverse Gerichte sind durch Umrahmungen oder farbliche Hinterlegung hervorgehoben.

3.4.4.6 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Unionsbräu“

Die gedruckte Karte des „Unionsbräu“-Restaurants ist einfach gefalzt und beidseitig glanzfolienkaschiert, in der Farbe dunkelgrün, mit dem Format 23 x 33 cm. In der Mitte des Dekorrahmens auf der Vorderseite der Karte ist das Logo des „Unionsbräu Haidhausen“ abgedruckt, das als zentrales Thema die Tochter des Wirtes als Münchner Kindl abbildet.
In diesem Logo ist zudem auch das Logo der „Löwenbrauerei“ als Lieferant weiterer Biersorten, die neben dem selbst gebrauten „Unionsbräu“-Bier angeboten werden, dargestellt.

Auf der Rückseite der Karte sind Informationen über die ursprüngliche „Unionsbrauerei“ und ihre Vereinigung mit der „Münchner Kindl Brauerei“ zu finden.
Die beiden Karteninnenseiten sind jeweils von einem Ornamentrahmen umgeben. Auf der linken Innenseite ist das Getränkeangebot des Restaurants nach Rubriken sortiert notiert und auf der rechten Seite diverse Brotzeiten und die Eisangebote.
Die Tagesgerichte sind auf einem Blatt im DIN-A4-Format maschinenbeschrieben notiert und werden nach der Vervielfältigung in die coverartige Karte eingelegt.

Die Karte im Bierkeller ist ein beidseitig bedrucktes Blatt im DIN-A4-Format, das auf der einen Seite über die angebotenen Speisen informiert und auf der anderen Seite über die Kunst des Bierbrauens und die offerierten Getränke. Zudem wird auch auf den Außer-Haus-Verkauf des selbst gebrauten Bieres hingewiesen, die Mitnahmemöglichkeit der Karte und die Öffnungszeiten des Bierkellers.
Auf die Nennung von Lieferanten bzw. Herstellern, die Plazierung von Logos usw. wird abgesehen vom „Löwenbräu“-Logo verzichtet.

3.4.4.7 Die Speise- bzw. Getränkekarte des „Weißen Bräuhauses“

Die Speisekarte des „Weißen Bräuhauses“ setzt sich aus einem einfach gefalzten Cover, das an der Vorderseite bedruckt ist, und einer farblosen Plastikhülle, die wie ein Einband um die Karte gestülpt ist, zusammen (vgl. Kap. 3.4.4.1).
Auf der Vorderseite der Karte, die ein Format von 24 x 34 cm hat, ist der „Zunftausleger“, der an der Front des „Weißen Bräuhauses“ im Tal hängt, abgebildet. In dieses Bild hinein ist das Logo der „Schneider-Brauerei“ gedruckt.
Die angebotenen Speisen sind auf DIN-A4-Blättern notiert, maschinenbeschrieben und vervielfältigt. Diese Blätter, auf denen die Speisen nach Rubriken zusammengefaßt sind, werden in den Innenseiten des Covers in die Folie gesteckt. Zusätzliche Tagesangebote werden wiederum auf einem Blatt im DIN-A4-Format notiert und lose in die Karte gelegt.

Auf der Rückseite der Karte ist in der Plastikhülle das auf einem DIN-A4-Blatt notierte Getränkeangebot des „Weißen Bräuhauses“ zu lesen.
Neben dem Logo der Brauerei sind unter dem Getränkeangebot des „Weißen Bräuhauses“ auch einige Original-Schriftzüge bzw. -Logos weiterer Getränkelieferanten bzw. -hersteller abgedruckt.

Aus den Erläuterungen zu den Speisekarten der einzelnen Gastronomiebetriebe wird ersichtlich, daß einige der Betriebe ähnlich gestaltete Karten führen und einige ihren Gästen wiederum etwas ungewöhnlicher bzw. aufwendiger gestaltete Speisekarten unterbreiten. In jedem Fall sind die Karten jedoch von ihrer Aufmachung her im großen und ganzen an den jeweiligen gastronomischen Betriebstyp angepaßt und versuchen das Erscheinungbild in seiner Gesamtheit mit zu prägen. Über das gesamthaft wirkende Erscheinungsbild eines Restaurants, das durch die atmosphärischen Gestaltungselemente bestimmt wird, wird wiederum die Gesamtatmosphäre beeinflußt. Es können jedoch in diesem Zusammenhang keine Aussagen über die Bedeutung der Speisekartengestaltung für die Gesamtatmosphäre eines Betriebes getroffen werden, da sie ein Element unter vielen ist, das die gesamthaft wirkende und durch den Gast als Ganzes wahrgenommene Atmosphäre bestimmt. Allerdings wird versucht, über den Zufriedenheitsgrad der Gäste mögliche Zusammenhänge bzw. Ursachen für deren Zufriedenstellung an den Tag zu legen (vgl. Kap. 7.3 und Kap. 7.5.4).

3.4.5 Die Struktur der Gäste als atmosphärische Komponente, bestimmt durch die Begleitpersonen

Neben den materiellen atmosphärischen Gestaltungselementen, wie z.B. Einrichtung/ Ausstattung, Dekoration, Sitzplatzanzahl, Buffets etc., wird die Atmosphäre eines Restaurants auch durch seine Gäste und deren Struktur bestimmt. In der Regel hat ein gastronomischer Betriebstyp ein fest definiertes Zielpublikum, auf deren Bedürfnisse das Konzept mit seinen Einzelkomponenten, wie z.B. Sortiment, Preispolitik, Einrichtung/ Ausstattung usw. zugeschnitten ist. Durch die Akquisition eines standortspezifisch fixierten Zielpublikums soll der Betriebstyp um das wesentliche Kernelement des Konzeptes komplettiert werden. Erst die Gäste machen einen gastronomischen Betrieb zu dem, was er ist bzw. sein soll (Interviews mit Gastronomen). So ist davon auszugehen, daß in einem Wiener Kaffeehaus andere Zielgruppen zu finden sind als beispielsweise in einem Bistro bzw. einer Kneipe, und in einem Sterne-Restaurant wiederum andere Gäste als bei einem Fast-Food-Betrieb. Sicher kann in einer Zeit, die geprägt ist durch den Wertewandel unter den Verbrauchern, die dadurch veränderten Bedürfnisstrukturen und die schnell-lebigen Trends, eine exakte Zielgruppendefinition nur bedingt erfolgen, da es nicht selten der Fall ist, daß man einen Gast heute bei McDonalds und morgen in einem Sterne-Restaurant trifft, jedoch ist nach wie vor davon auszugehen, daß in einem spezifischen Betriebstyp eine weitgehend einheitliche Gästestruktur anzutreffen ist, die in nicht unwesentlichem Ausmaß die Atmosphäre eines Betriebes mitbestimmt (Interviews mit Gastronomen). Da die Gästestruktur in den einzelnen hier relevanten Gastronomiebetrieben sehr detailliert in Kap. 4.4.3 erläutert wird, wird in diesem Zusammenhang auf nähere Ausführungen verzichtet.

Im Bereich der Gastronomie ist davon auszugehen, daß die von den Gästen subjektiv empfundene Wahrnehmung der Restaurantatmosphäre vor allem auch dadurch beeinträchtigt wird, ob sich der Konsument allein in einem Lokal befindet, und falls dies nicht der Fall ist, mit wievielen Personen er vor Ort ist.

Die meisten der Gäste, insgesamt über 50%, waren mit einer weiteren Person in dem jeweiligen Gastronomiebetrieb (vgl. Abb. 3.6) und ein Großteil aller befragten Personen hat

das Restaurant allein aufgesucht (ca. 20%); jedoch waren in manchen Betrieben auch viele Gäste anzutreffen, die mit zwei, drei, vier und mehr Personen beim Essen waren. (vgl. Abb. 3.6).

Der „Augustiner“ hatte überwiegend Gäste zu verzeichnen, die allein oder zu zweit vor Ort waren; fast ebenso die Konstellation der Gästegruppen im „Block House“, „Spöckmeier“ und im „Weißen Bräuhaus“. Im „Mövenpick“ fiel demgegenüber der hohe Anteil von beinahe 20% der Gäste, die das Lokal zu dritt aufgesucht haben, ins Auge, und im „Spatenhaus“ die im Vergleich niedrige Anzahl von ca. 10% der Personen, die allein im Restaurant waren.

Das „Unionsbräu“, das zwar aufgrund seiner Unterteilung in Bierkeller und Restaurant, in beiden Räumlichkeiten nur eine relativ niedrige Anzahl befragter Personen aufweist, hatte auffällige Gästegruppen zu registrieren (vgl. Abb. 3.6). Waren im Restaurant beinahe 20% der Gäste allein, so waren es im Bierkeller lediglich knapp 7%; auffallend auch in beiden Räumlichkeiten der relativ hohe Anteil von beinahe 23% an Gästen, die mit vier und mehr weiteren Personen im Lokal waren.

Inwiefern die Anzahl der Begleitpersonen der Gäste bzw. die soziale Beziehung der Gäste zu ihren Begleitpersonen die Wahrnehmung der Restaurantatmosphäre beeinträchtigen, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden. Jedoch wird versucht, mit Hilfe der Aussagen der befragten Gäste zur Restaurantatmosphäre resp. der diesbezüglichen Zufriedenheit mögliche Zusammenhänge mit der Anzahl der Begleitpersonen an den Tag zu legen (vgl. Kap. 7.5.4).

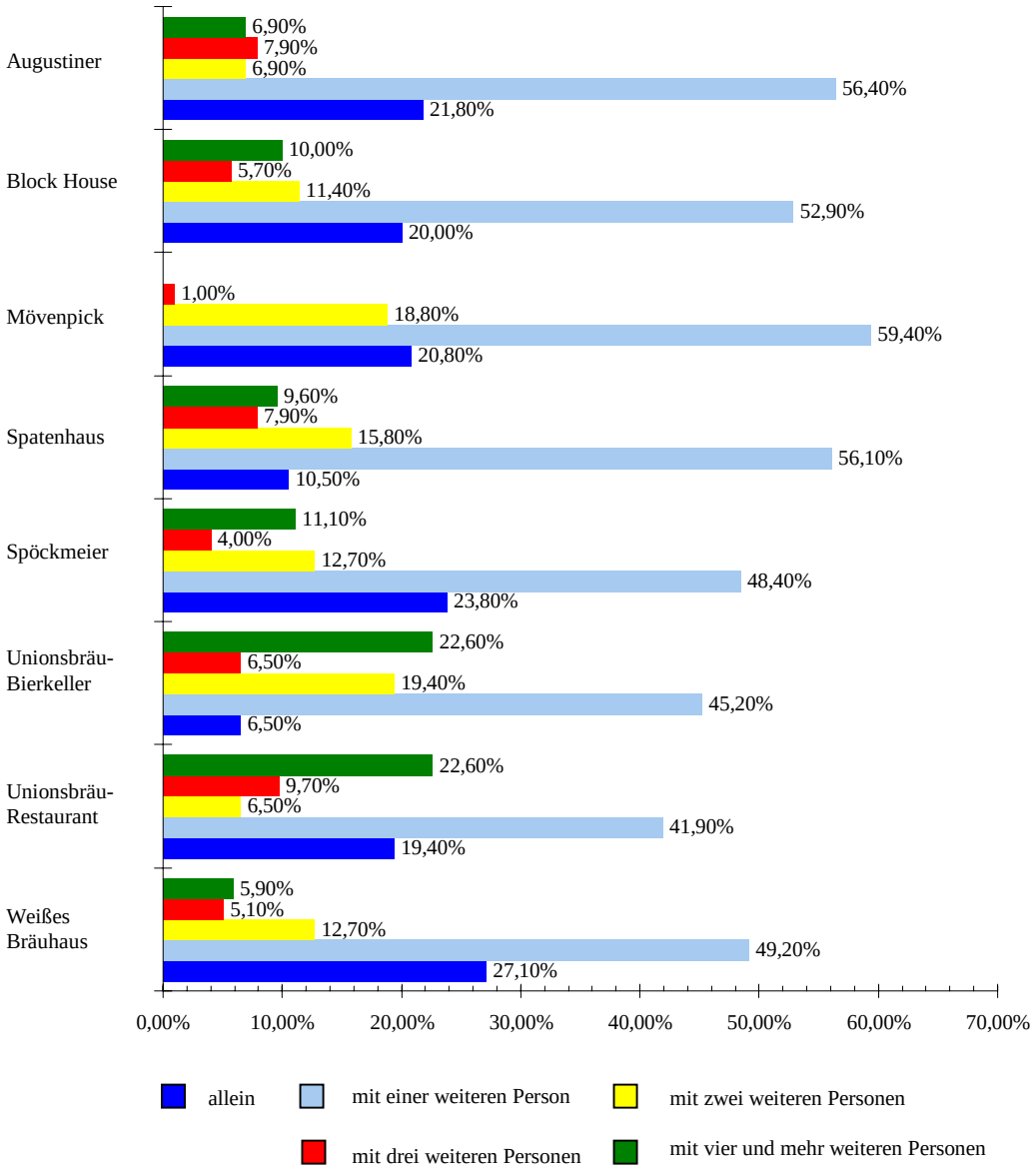


Abb. 3.6. Die Anzahl der Begleitpersonen der Gäste
Quelle: Eigenerhebung

3.5 Das Personal eines Gastronomiebetriebes

Das Personal, das in der Servicegastronomie im Durchschnitt 35-45% Kosten vom Nettoumsatz produziert, entspricht mittlerweile neben dem Faktor Ware einem der größten Kostenblöcke in der Gastronomie (Interviews mit Gastronomen). Je nach gastronomischem Betriebstyp sind die prozentualen Anteile der Personalkosten vom Nettoumsatz zwar deutlich divergierend, da in einem SB-Restaurant wesentlich geringere Kosten als in einem Betrieb mit Bedienung anfallen, jedoch stellt der Faktor Personal in der Regel den Hauptkostenblock dar (Interviews mit Gastronomen).

Die im Vergleich zu den Absatzpreisen überproportional gestiegenen Personalkosten, aber auch die Problematik, geeignete Arbeitskräfte für die Gastronomie zu finden, führen mehr und mehr zu Schwierigkeiten in der Branche (Kaub, 1997) (vgl. Kap. 6.4). Hinzu kommt, daß die Gäste in der Servicegastronomie verstärkt auf das Personal Wert legen (Weiß, 1994, S. 49ff.), weswegen diesbezüglich von den Gastronomen in zunehmendem Maße Einsatz und Engagement verlangt wird.

Eine detaillierte Planung sämtlicher personalspezifischer Maßnahmen ist also für eine erfolgreiche Unternehmensführung unumgänglich (Interviews mit Gastronomen). So ist beispielsweise der Personalbedarf zu klären, die durch den Einsatz des Personals entstehenden Kosten, die erforderliche Qualifikation der Mitarbeiter, ein kapazitätsorientieter Personaleinsatz usw.

Da im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit nur die unmittelbar auf den Gast wirkenden Komponenten von Interesse sind (vgl. Kap. 2), wird hinsichtlich des Personals in erster Linie das Gastkontakt- bzw. Servicepersonal betrachtet. Mitarbeiter in den sog. rückwärtigen Bereichen, wie Küche, Lager, Reinigung etc. wurden aufgrund der Tatsache, daß sie in den hier relevanten Betriebskonzepten keinen Gastkontakt haben, und nur das Produkt selbst, d.h. die produzierten Speisen, von den Gästen wahrgenommen wird, weitgehend außer acht gelassen (vgl. Kap. 6.4).

3.5.1 Die Qualifikation der Servicemitarbeiter

In der Regel wird angenommen, daß die Qualifikation der Servicemitarbeiter in hohem Maß von einer fachspezifischen Ausbildung beeinflußt wird, der Dauer der Tätigkeit eines Servicemitarbeiters in der Gastronomie, der Dauer der Zugehörigkeit zu einem speziellen Betrieb und den spezifischen Schulungen, die er erhalten hat (Interviews mit Gastronomen).
Über eine Befragung des Servicepersonals wurden die diesbezüglichen Daten unter den Mitarbeitern der hier relevanten Betriebe erhoben und die Ergebnisse in Tab. 6.17 in Kap. 6.4 zum Kommunikationsinstrument „Persönlicher Verkauf“ zusammengefaßt (vgl. hierzu auch den Fragebogen in Anhang 1b). Zur Verbesserung der Visualisierung sind die Resultate in der folgenden Abbildung 3.7 nochmals graphisch dargestellt.

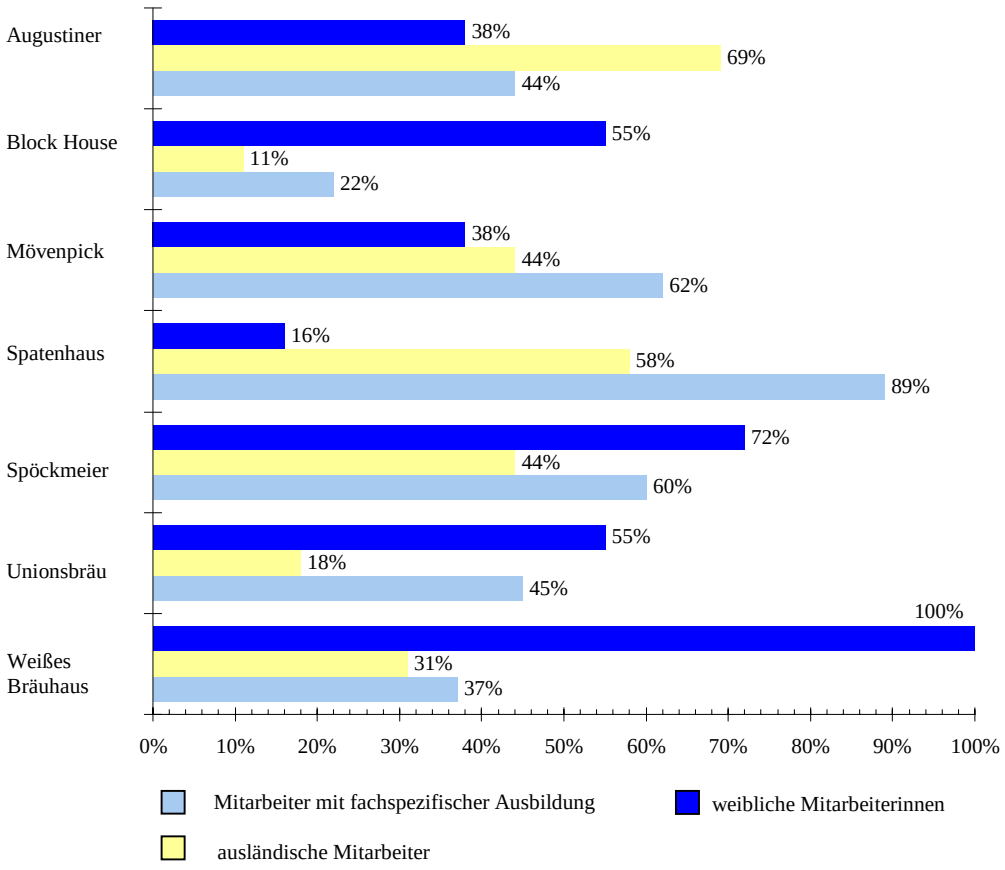


Abb. 3.7: Die Struktur der Servicemitarbeiter in den einzelnen Gastronomiebetrieben
Quelle: Eigenerhebung

Neben der fachspezifischen Ausbildung der Servicemitarbeiter wurde zur Vervollständigung der Daten hier auch der Anteil der ausländischen und der weiblichen Mitarbeiter dargestellt, da bei vielen Gastronomen häufig die Vermutung nahe liegt, daß ausländisches oder weibliches Servicepersonal seitens der Gäste als freundlicher empfunden wird (Interviews mit Gastronomen).

Betrachtet man Abb. 3.7, so ist auffallend, daß das „Spatenhaus“ mit beinahe 90% einen sehr hohen Anteil an Mitarbeitern mit fachspezifischer Ausbildung zu verzeichnen hat, gefolgt von „Mövenpick“ und „Spöckmeier“ mit jeweils ca. 60%.

Demgegenüber hat das „Block House“, das im Betriebsvergleich die wenigsten Servicemitarbeiter mit fachspezifischer Ausbildung aufweist, lediglich 22% „gelernte“ Kräfte unter dem Personal.

Auch im Hinblick auf den Anteil des weiblichen Servicepersonals unterscheiden sich die einzelnen Gastronomiebetriebe erheblich (vgl. Abb. 3.7). Hat beispielsweise das „Weiße Bräuhaus“ ausschließlich weibliche Mitarbeiterinnen, ist es diesbezüglich vollkommen konträr zum „Spatenhaus“, das mehr Mitarbeiter männlichen Geschlechts im Service beschäftigt. Bei den anderen Betrieben sind solche Schwankungen in gleicher Weise zu verzeichnen.

Ein Blick auf die Anteile der ausländischen Servicemitarbeiter zeigt Differenzen von beinahe 60%, wenn z.B. das „Block House“ rd. 11% ausländisches Servicepersonal beschäftigt und der „Augustiner“ diesbezüglich einen Wert von beinahe 70% aufweist.

Nimmt man die unterschiedlichen Zeiträume der Tätigkeit der Servicemitarbeiter im gastronomischen Bereich in Augenschein, die in Kap. 6.4 zum Kommunikationsinstrument „Persönlicher Verkauf“ zusammengefaßt sind, fällt vor allem die langjährige Gastronomieerfahrung des Servicepersonals im „Augustiner“ auf, in welchem beinahe 90% der Mitarbeiter über 15 Jahre in der Gastronomie tätig sind; auch im „Weißen Bräuhaus“ und im „Unionsbräu“, das allerdings erheblich weniger Mitarbeiter zu verzeichnen hat, sind über 80% des Gastkontaktpersonals seit über 15 Jahren in der Gastronomie tätig. Im „Spöckmeier“ sind über 60% der Servicemitarbeiter über 15 Jahre in der Gastronomie und über 80% bereits

länger als 10 Jahre, und auch im „Spatenhaus“ können beinahe 60% der Mitarbeiter auf eine über 15jährige gastronomische Berufserfahrung blicken und über 80% auf eine mindestens 10jährige Tätigkeit.
Demgegenüber ist die Dauer der Tätigkeit des Servicepersonals im gastronomischen Bereich im „Mövenpick“ breit gestreut, was auch auf den Anteil der Auszubildenden zurückzuführen ist (vgl. Tab. 6.16). Ausnahme unter allen hier relevanten Restaurants ist das „Block House“, unter dessen Servicemitarbeitern ca. 45% zu verzeichnen sind, die noch nicht allzu lange in der Gastronomie tätig sind (vgl. Tab. 6.17).

Bei der Dauer der Betriebszugehörigkeit des Servicepersonals als weiteren Qualifikationsfaktor fallen die Prozentanteile der Mitarbeiter auf, die schon mehr als 10 Jahre in einem Betrieb beschäftigt sind. Dies sind im „Spatenhaus“ über 20% und im „Augustiner“ und im „Weißen Bräuhaus“ ebenfalls beinahe jeweils 20%. Aber auch im „Mövenpick“ sind über 10% des Personals bereits seit über 10 Jahren im Service tätig (vgl. Tab. 6.17).

Neben den bisher genannten Aspekten wird die Qualifikation des Personals vor allem auch durch Schulungen verbessert. Die Servicemitarbeiter sollten das Sortiment kennen und auch detailliertere Kenntnisse und fachliche Kompetenz besitzen, wenn es z.B. die Tätigkeit oder der Betriebstyp erfordert (Interviews mit Gastronomen). Inwieweit in den hier relevanten Gastronomiebetrieben Schulungen des Servicepersonals durchgeführt werden, ist in Tab. 6.13 näher erläutert.

Anzunehmen ist, daß auch die Anzahl der Servicemitarbeiter den vom Gast wahrgenommenen Service beeinflußt, da eine höhere Personalanzahl, d.h. weniger Gäste für eine Servicekraft, die Gäste i.d.R. aufmerksamer bedienen kann als dies bei wenig Mitarbeitern der Fall ist (Interviews mit Gastronomen). Da allerdings bei den hier relevanten Gastronomiebetrieben die von den Servicemitarbeitern zu bedienenden Sitzplätze lediglich um ein bis zwei Plätze schwanken (Interviews mit Gastronomen), d.h. die Servicemitarbeiter im Durchschnitt die gleiche Anzahl an Gästen zu bedienen hat, wird auf die diesbezüglichen Zahlenangaben hier verzichtet.

Inwieweit nun möglicherweise ein Zusammenhang besteht zwischen den hier erläuterten Qualifikationskomponenten des Personals, wie z.B. fachspezifische Ausbildung der Servicemitarbeiter, der Dauer der Betriebszugehörigkeit, der Dauer der Tätigkeit in der Gastronomie oder Anzahl und Umfang der fachspezifischen Schulungen, und der Gästezufriedenheit, woraus wiederum ein Einfluß auf den unternehmerischen Erfolg resultiert (vgl. Kap. 8.4.6.2), wird versucht, in Kap. 7.5.1 darzustellen. So kann es eventuell der Fall sein, daß die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich des Servicepersonals in denjenigen Betrieben höher liegt, in denen verstärkt Personal mit fachspezifischer Ausbildung eingesetzt wird oder wöchentlich fachspezifische Personalschulungen angeboten werden.

3.5.2 Die „optischen Komponenten“ des Servicepersonals

Neben der Qualifikation der Servicemitarbeiter ist auch deren Auftreten und Aussehen von Bedeutung (Interviews mit Gastronomen). Schließlich sollte das Gastkontaktpersonal durch sein optisches Erscheinungsbild zum einen zu dem definierten Betriebstypenkonzept passen und zum anderen zum angestrebten Image eines Gastronomiebetriebes beitragen, wofür Kleidung, Frisur und das gesamte Auftreten eine Anpassung an ein bestimmtes Konzept bzw. Unternehmen und seiner Philosophie erfordern (vgl. Berekoven, 1990, S. 326f.). Zudem beeinflußt die optische Komponente der Servicemitarbeiter auch die Atmosphäre eines Betriebes (Interviews mit Gastronomen).

Angesichts der hohen Relevanz des optischen Erscheinungsbildes des Servicepersonals, das in sehr hohem Maße auch das Auftreten gegenüber dem Gast beeinflußt (Interviews mit Gastronomen), existieren in allen hier relevanten Gastronomiebetrieben Kleidungsvorschriften für das Gastkontaktpersonal.

Die Gastronomen wollen durch einen einheitlichen Kleidungsstil zum einen einen einheitlichen, konzeptspezifischen Auftritt des Servicepersonals gewährleisten und den Gästen zum anderen auch eine sofortige Erkennbarkeit des Bedienungspersonals bieten.

Die Dienstkleidung, die teilweise von den Betrieben auch gestellt und gereinigt wird, ist in Tab. 6.18 zusammengefaßt.
Hinsichtlich der möglichen Relevanz des optischen Erscheinungsbildes des Servicepersonals für die Gäste, deren Einstufung dieses Faktors in den einzelnen Betrieben und den diesbezüglichen Einfluß auf den Erfolg eines Gastronomiebetriebes wird auf Kap. 7.4 und 7.5.1 verwiesen.

3.5.3 Die Kontaktfähigkeit des Servicepersonals

Das Verkaufspersonal eines Gastronomiebetriebes sollte in erster Linie vor allem freundlich, aufmerksam und kontaktfreudig sein (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Berekoven, 1990, S. 326). Durch den permanent steigenden Anspruch der Gäste nach Kommunikation wird vom Gastkontaktpersonal höhere soziale Kompetenz erwartet (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Kaub, 1996, S. 184) und der Service ist nicht mit der bloßen Bedienung der Gäste gleichzusetzen (Interviews mit Gastronomen).
Detailliertere Informationen zum persönlichen Verkauf und dessen Relevanz in der Gastronomie sind Kap. 6.4 zu entnehmen.

3.6 Relevante Zusatzinformationen

Tab. 3.3: Zusatzinformationen zu den einzelnen Betrieben

	Öffnungszeiten			**Verkaufs-fläche in Quadrat-meter**	**Anzahl der Sitzplätze**
	von...bis	**Ruhetage**	**sonst. Stillegungstage**		
Augustiner Restaurant	10.00 - 24.00 Uhr		- 24.12. ab 16.00 Uhr - 25.12.	455	409
Augustiner Bierhalle	9.00 - 24.00 Uhr	Sonn- und Feiertage	- 24.12. ab 16.00 Uhr - 25.12.	470	442
Block House	11.00 - 0.30 Uhr		- 24.12.	250	155
Mövenpick Erdgeschoß	8.00 - 24.00 Uhr		- 24.12. - 25.12 - 26.12	536	216
Mövenpick Obergeschoß	11.45 - 15.00 Uhr 18.00 - 23.00 Uhr			420	184
Spatenhaus	10.00 - 0.30 Uhr			560	520
Spöckmeier	9.00 - 24.00 Uhr		- 24.12. ab 16.00 Uhr	500	380
Unionsbräu Bierkeller	16.00 - 1.00 Uhr Sonntags: 10.00 - 24.00 Uhr		- 25.12 - 26.12 - 31.12	530	200
Unionsbräu Restaurant	10.00 - 24.00 Uhr		- 25.12 - 26.12 - 31.12	185	113
Weißes Bräuhaus	8.00 - 24.00 Uhr		- 25.12 - 1.1.	940	720

Quelle: Interviews mit Gastronomen

Anmerkung: Gültigkeit der Daten zum Zeitpunkt der Erhebung, die Öffnungszeiten haben sich zum Teil geändert.

3.7 Für die Gäste relevante Zusatzaspekte

Neben der Bedeutung verschiedener restaurantspezifischer Faktoren resp. Dimensionen, wie z.B. Essen, Getränke, Atmosphäre usw., wurden die Gäste auch nach weiteren für sie relevanten Aspekten gefragt, die in der Erhebung nicht berücksichtigt wurden (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a), um im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Untersuchung keine der relevanten Gesichtspunkte zu vernachlässigen.

Auffallend war diesbezüglich vor allem, daß in den Betrieben „Unionsbräu“, „Augustiner“ und „Weißes Bräuhaus“ bei der Frage nach ihrem Restaurantbesuch einige der Gäste auf die Relevanz der Biermarke verwiesen haben, wobei in bezug auf diese Frage im „Weißen Bräuhaus“ beinahe 14% der befragten Personen die Biermarke als für sie wichtigen Aspekt genannt haben. Zudem haben fast 10% der Gäste in diesem Betrieb die bayerische Tradition bzw. bayerische Kost mit als Besuchsgrund angeführt.

Als weiterer bedeutender Punkt wurden vor allem von den Gästen des „Mövenpick“ (10%), abgetrennte Plätze für Nichtraucher angeführt, die den Konsumenten vor Ort angeboten werden; auf die Relevanz dieses Aspektes wurde auch im „Block House“ (6%) hingewiesen, das seinen Gästen ebenfalls Nichtraucherzonen bietet.

Spitzenreiter unter den von den Gästen genannten wichtigen Leistungen in der Gastronomie war die Sauberkeit der Toiletten, die für die befragten Personen in allen Betrieben gleichermaßen von Bedeutung war.

Ob und inwieweit nun diese Einzelaspekte möglicherweise Einfluß auf die Dienstleistungsqualität eines Gastronomiebetriebes ausüben bzw. eine gewisse Relevanz auf die Gästezufriedenheit und über diese vielleicht auch den Erfolg eines Betriebes beeinflussen, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht endgültig geklärt, sondern aufgrund von qualitativen Zusammenhängen lediglich vermutet werden (vgl. Kap. 7.3ff. und Kap. 7.5.4). Es ist jedoch davon auszugehen, daß diese von den Gästen erwähnten Zusatzkomponenten Aspekten entsprechen, die für die jeweiligen Gäste im Rahmen eines Restaurantbesuches von besonderer Bedeutung sind und sie Berücksichtigung bei der Umsetzung finden sollten, um den Erwartungen dieser Gästegruppen nachzukommen.

4 Der Standort

4.1 Die Problematik der Standortbestimmung

„Für den Erfolg eines gastronomischen Unternehmens ist die Wahl des richtigen Standortes von eminent großer Bedeutung. Gute Konzepte und Ideen können am falschen Standort verloren sein, sie brauchen dem Sortiment adäquate Lagen.“ (Reisen, 1984, S. 50)

Denn mit der Standortwahl entscheidet man sich neben den strukturellen Gegebenheiten, der Verkehrslage und anderen Faktoren in erster Linie auch für das betriebliche Umfeld und somit für die Konkurrenten und potentiellen Nachfrager (vgl. Reisen, 1984, S. 50). Diese und eine Vielzahl anderer Aspekte haben auch zur Folge, daß fast alle Unternehmen diverser Gastronomiesegmente, unabhängig davon, ob es sich um Fast Food, Handels-, Getränkegeprägte, Verkehrs- und Messegastronomie oder Servicegastronomie mit Schwerpunkt Sortiment und Service, wie sie bei den hier zu untersuchenden Betrieben vorliegt, handelt, verschiedenste Standortprobleme zu bewältigen haben.

Die wesentliche Schwierigkeit und die meist größte Restriktion bei der Umsetzung eines gastronomischen Betriebstyps ist in der hohen Preisstruktur guter Standorte zu sehen. So kommen unter ertragsorientierten Gesichtspunkten für traditionelle Individualbetriebe in der Regel nur mehr sehr wenige gute Standorte in Frage. Die Preise der Standorte werden durch den in den letzten vier bis fünf Jahren zwar etwas geschwächten, aber immer noch äußerst zahlungskräftigen Einzelhandel bestimmt, der sich durch einen hohen Umsatz pro Quadratmeter gepaart mit relativ niedrigen Personalkosten auszeichnet (Interviews mit Gastronomen). Die Problematik ist darin zu sehen, daß in der Immobilienbranche anhand von 1a-Lagen und Einzelhandelsnutzung verglichen wird und sich daraus wiederum die Preise für die gastronomischen Gewerbeflächen und andere, schlechtere Lagen ableiten (vgl. food service, 1992, S. 55ff.).

Wie aus den folgenden Graphiken aus Kemper’s Index (1993/94, S. 197) über Entwicklungstendenzen deutscher Immobilien in 1a-Citylagen in den 120 wichtigsten bundesdeutschen Städten ersichtlich wird, ist in den Jahren 1983 bis 1993 ein enormer Wertzuwachs der Immobilien in der Innenstadt Münchens von 89,1% gegenüber einer

Lebenshaltungskostensteigerung von 24,7% zu verzeichnen (vgl. Abb. 4.1) und eine Mietpreissteigerung von 60% gegenüber einer Einzelhandelspreissteigerung von 16,8% (vgl. Abb. 4.2). Für 1994 prognostizierte Kemper's (1993/94, S. 196) bei einer Neuvermietung einen Quadratmeter-Preis von 340,- DM für die 1a-Lage und für 1995 einen Quadratmeter-Preis von 350,- DM (Kemper's Frequenz Analyse, 1995/96, S. 182), was im Blumenauer Marktbericht für München (1996, S. 2) in etwa bestätigt wurde. Anzumerken ist jedoch, daß die Vergleiche folgender Prozentzahlen nur beispielhaft heranzuziehen sind, da sich sowohl die Wert- als auch die Mietpreisentwicklung lediglich auf die 1a-Lagen beziehen und somit nicht, wie es beim Index für Lebenshaltungskosten oder dem Einzelhandelspreisindex der Fall ist, übergreifend gültig sind.

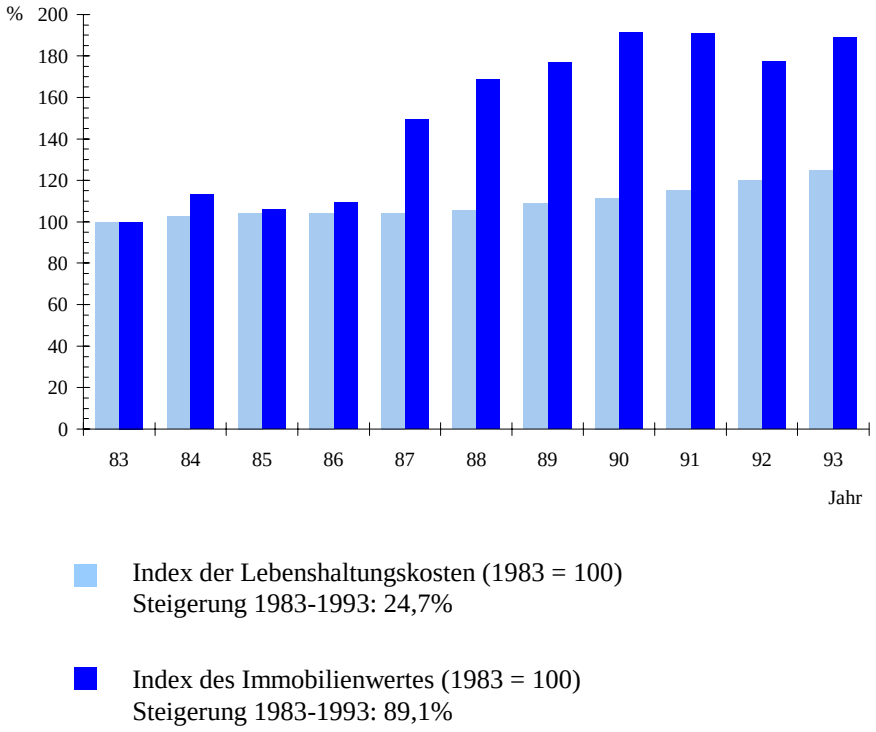


Abb. 4.1: München: Wertentwicklung in der „1a-Lage" (kumulativ)
Quelle: Kemper's Index (1993/94, S. 197)

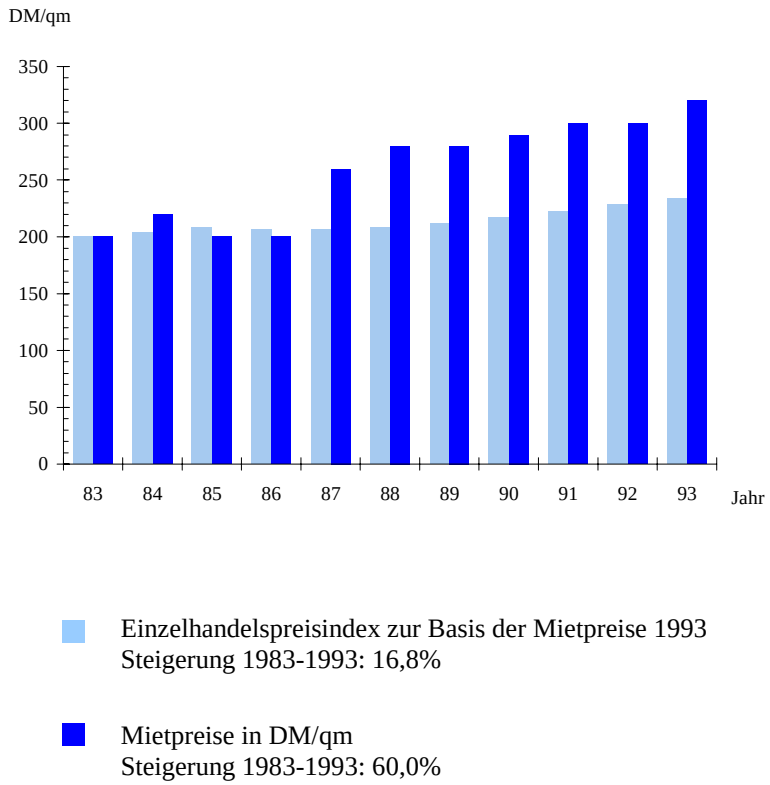


Abb. 4.2: München: Mietpreisentwicklung in der „1a-Lage“
Quelle: Kemper’s Index (1993/94, S. 197)

Wie aus Abb. 4.2 hervorgeht, laufen die Standortkosten den erzielbaren Erträgen bzw. Preisen mit großem Vorsprung davon, bedingt durch Wertsteigerungen von Immobilien in Top-Lagen von beinahe 90% in den Jahren von 1983-1993 (Kemper’s Index, 1993/94, S. 197).

Zu erwarten ist jedoch, daß insbesondere in 1a-Lagen der Ertragswert, d.h. der Kapitalwert künftiger Erträge aus Investitionsobjekten, die als Zahlungsüberschüsse zu verstehen sind, über die der Eigner des Investitionsobjektes verfügen kann (Experteninterviews), den Substanzwert oder evtl. die Baukosten in Zukunft übertreffen wird (vgl. food service, 1992, S. 56). Der Substanzwert bzw. Reproduktionswert ist als der Wert eines Unternehmens zu sehen, der sich aus der Summe der einzelnen bilanzierungsfähigen Vermögensteile nach Abzug der Schulden ergibt (Experteninterviews).

Als weiteres Problem kommt hinzu, daß Top-Lagen nicht ohne weiteres reproduzierbar sind und infolgedessen die Übernahme bereits bestehender Betriebe i.d.R. einen erheblichen Erfolgsfaktor ausmacht (Interviews mit Gastronomen).

Hat man sich für eine Betriebsübernahme oder die Erschließung eines völlig neuen Standortes entschieden, ist der erste Schritt zur Realisierung der unternehmerischen betriebstypenspezifischen Ideen getan. Zudem kann ein Restaurant mit der Erschließung eines bestimmten Standortes, den Kaub (1996, S. 56) als „ den lokalen Ort bezeichnet, an dem die Leistungen des Betriebes im wesentlichen erbracht werden“, oftmals einen Lagevorteil nutzen, dessen positive Wirkungsfaktoren die Mitbewerber häufig nicht in der Lage sind, auszuschalten, da der einmal gewählte Unternehmensstandort von keinem der Konkurrenten besetzt werden kann. Im Gegensatz zu Maßnahmen, beispielsweise hinsichtlich der Sortiments-, der Preis- oder auch der Kommunikationspolitik, die meist ohne aufwendige Schritte von der Konkurrenz nachgeahmt und somit relativiert werden können, kann dieser Wettbewerbsvorteil ohne größere Anstrengung über eine lange Periode hinweg bestehen bleiben.

Mit der Entscheidung für einen speziellen Standort muß man diesen als räumliche Grundlage für den Einsatz der betriebstypenspezifischen Marketinginstrumente sehen, der in irgendeiner Form stets von diversen Faktoren bzw. Faktorkombinationen des Marktes und der jeweiligen Marktsituation beeinflußt wird. D.h. man muß auf Veränderungen in der Standortqualität achten und sie erkennen, um darauf reagieren zu können. So kann sich z.B. aufgrund verschiedener Veränderungen im Umfeld eines Betriebes das Nachfrageverhalten der Verbraucher innerhalb der Tageszeiten ändern, was wiederum eine Vielzahl an Anpassungen erfordert, da infolgedessen mit einer Modifikation der durchschnittlichen Verweildauer, der höchstbelasteten Stunde, der Mitarbeiterkapazität, der Mitarbeiterauslastung, dem Sitzplatzumschlag etc. zu rechnen ist (vgl. hierzu Kaub, 1996, S. 192ff.).

Aufgrund dieser kurz dargestellten Tatbestände wird die Tragweite der Wahl eines gewissen Standortes für die verschiedensten Verkaufsstätten deutlich und der mögliche Umfang einer eventuellen Fehlentscheidung, die aus einer Priorisierung emotionaler Komponenten und Vernachlässigung einer betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise hervorgehen kann.

Idealerweise sollte also der Entschluß in bezug auf einen Standort mit Blick auf die Rentabilität gefällt werden und somit ein Abwägen von möglichem Ertrag und erwartetem Aufwand im Mittelpunkt stehen (vgl. Kaub, 1996, S. 163ff.).

Hinzugefügt werden muß allerdings, daß eine genaue Standortkalkulation zwar mit den notwendigen Aufwendungen als exakte Größe, jedoch lediglich mit Hilfe einer subjektiven Einschätzung seitens der erzielbaren Erträge möglich ist (vgl. Kaub, 1996, S. 57). Trotzdem wird i.d.R. in jeder Branche der Standort als der beste und geeignetste angesehen, der eine maximale Rentabilität erwarten läßt. An dieser Stelle soll auf die in Kap. 8.4 an der Kennzahl der Rentabilität geübte Kritik hingewiesen werden und die damit einhergehende Schwierigkeit, sich bei der Standortentscheidung auf einige miteinander zum Vergleich heranzuziehende Zahlen zu konzentrieren.

Es kommt hinzu, daß einige der Vor- bzw. auch der Nachteile eines Standortes überhaupt nicht oder nur unter äußerst schwierigen Bedingungen in monetären Geldeinheiten erfaßt werden können. Demnach sollte auf eine subjektive Einschätzung der standortspezifischen Eigenschaften und deren Wirkungen auf den in Frage kommenden Niederlassungsort keinesfalls vollkommen verzichtet werden.

Des weiteren findet das Standortproblem im allgemeinen erst Niederschlag, nachdem sich der jeweilige Betrieb für seinen Betriebstyp und in diesem Zusammenhang für die Betriebsgröße, das anzubietende Sortiment, die mit diesem Angebot i.d.R. korrelierende Zielgruppe und vor allem den Modus des Vertriebs, sei es beispielsweise ein festes Ladenlokal oder etwa Lieferservice, entschieden hat.

In puncto dieser Aspekte also einen rein auf Rentabilitätsperspektiven basierenden Entschluß über die Eignung einer möglichen Niederlassungsstätte zu fällen, würde sich angesichts der erwähnten Problematik der Rentabilität und deren fehlender Allgemeingültigkeit, wie bereits angeführt, als Fehler erweisen. Es muß individuell, für jeden Betrieb zweckentsprechend und anforderungsgerecht, seinem Zielsystem angemessen und mit Blick auf eine langfristige Existenzsicherung und den strategischen Aufbau von Erfolgspotentialen, derjenige Standort gefunden werden, der das unternehmerische Vorhaben evtl. auch mit gewissen Marktgegebenheiten möglichst adäquat unterstreicht.

In den folgenden Ausführungen werden die vorliegenden Gastronomiebetriebe, die sich bereits aufgrund betriebsinterner Motive für ihren persönlichen Standort entschieden haben, im Hinblick auf ihre objektiven Standorteigenschaften untersucht. In einer Darlegung und Prüfung der Standorte der einzelnen Betriebe soll einerseits Aufschluß gegeben werden über die Unterschiede dieses Instrumentes bei den hier relevanten Betrieben, aber auch über das standortbezogene Konsumentenverhalten. Gleichzeitig können mit Hilfe der standortspezifischen Erläuterungen evtl. mögliche Ursachen für die in Kap. 7.4ff. operationalisierte Zufriedenheit/Unzufriedenheit der Gäste hinsichtlich dieses Faktors dargelegt werden.

Ausgehend von der Kartierung der Betriebe wird zunächst das Untersuchungsgebiet der vorliegenden Restaurants dargestellt. Auf der Grundlage diverser Befragungen von Betriebsleitern und Gästen und mit Hilfe des zur Verfügung stehenden Datenmaterials werden in der Folge die an den einzelnen Standorten wirkenden und die für das jeweilige Lokal wesentlichen Faktoren offenlegt (vgl. Kap. 3.4.2ff.). Des weiteren wird versucht, die mit diesen Faktoren in Verbindung stehenden Einzelaspekte sowie mögliche Erklärungsansätze zu verzeichnender Besonderheiten zu verdeutlichen. Somit werden Stärken, aber auch Schwächen der verschiedenen Standorte in Kombination mit dem jeweiligen Betriebstyp, d.h. die Einheit zwischen gastronomischem Konzept und Standort dargelegt.

4.2 Ausgangspunkt und Zielsetzung dieser Standortanalyse

Wie bereits einleitend angeführt, sind im Rahmen der strategischen Unternehmensführung Standortentscheidungen zu treffen, die einerseits charakteristische Branchenspezifika unterstreichen und andererseits durch eine gewisse Präzision in der örtlichen Marktorientierung eine qualitative Verbesserung des Faktors Standort herbeiführen sollen.
Vor dem Hintergrund der in konstanten Abständen zu verzeichnenden Veränderungen innerhalb der Bevölkerungs- und Verkehrsstrukturen (vgl. Tab. 4.3 und Tab. 4.4), der Konsumgewohnheiten (vgl. food service, 1987, o.S.) und v.a. in Anbetracht der in einem steten Wechsel befindlichen Wettbewerbsverhältnisse, sind in der heutigen Zeit Modernisierungen und etwaige Umstrukturierungen innerhalb der Lokalitäten zur Anpassung an veränderte Bedingungen und gleichzeitig zur Qualitätssicherung des Standortes notwendig. Inwieweit eine Anpassung des Standortes an die unternehmenseigenen Ziele gelungen ist bzw. vice versa, und inwiefern sich die Unternehmen evtl. einen Absatzvorteil gegenüber den Konkurrenten verschaffen, sichern bzw. ausbauen können bzw. konnten, gilt es für die vorliegenden Betriebe, deren Verkaufsstätten-Standort mit dem Absatzbereich identisch ist, und bei welchen infolgedessen die Standortpolitik einen starken Einfluß innerhalb des Marketing-Mix ausübt (vgl. Berekoven, 1990, S. 351f.), zu eruieren.
Es interessiert also, in welchem Ausmaß die Standortpolitik Einfluß nehmen kann auf das betriebseigene Erfolgspotential, und inwieweit sie ein Abheben von anderen Mitbewerbern im positiven Sinne ermöglicht.
Dies soll durch die Ermittlung und Untersuchung jener Standortfaktoren erfolgen, die quantitativen (z.B. Passantenfrequenzen), jedoch in erster Linie qualitativen Kriterien zur Unterscheidung und Abstufung der Standortverhältnisse entsprechen (vgl. Abb. 4.3).

Um aussagekräftige Erkenntnisse über den möglichen Grad der Determinierung der betrieblichen Erfolgssituation zu gewinnen, werden in der Folge die Standortkomponenten der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe auf der Basis des Standortfaktorenmodells von Reisen (1984, S. 50), der in seinem Modell die für

Gastronomiebetriebe relevanten standortspezifischen Wirkungskomponenten zusammengefaßt hat, analysiert.
Das Standortfaktorenmodell von Reisen (1984, S. 50) wurde hier zugrunde gelegt, weil es auf sämtlichen für die Gastronomie in irgendeiner Form relevanten Faktoren basiert, die zudem in einer sehr übersichtlichen Struktur zusammengefaßt sind. Dieser strukturelle Aufbau ermöglicht des weiteren eine sehr pragmatische Vorgehensweise im zwischenbetrieblichen Vergleich und entspricht gleichzeitig auch den ersten Ansatzpunkten im Rahmen einer Planungs- und Konzeptionsphase eines gastronomischen Betriebes (Kaub, 1997). D.h. Zusammenhänge zwischen Standortfaktoren und konzeptionellen Inhalten bzw. Schwerpunkten, und die daraus möglicherweise resultierenden Einflüsse auf den Erfolg eines gastronomischen Betriebes sind im Sinne der Zielsetzung dieser Arbeit leichter zu ermitteln.

4.3 Die Standortfaktoren als Grundlage zur Standortbestimmung bzw. -analyse

Wie bereits erwähnt, legt i.d.R. jeder Betrieb relativ großes Gewicht auf das Finden eines geeigneten Standortes, welcher es ihm langfristig ermöglicht, den anvisierten Markt mit der maximalen Ergiebigkeit auszuschöpfen. Grundsätzlich müssen die zentralen standorteigentümlichen Kriterien mit den betriebstypenspezifischen Merkmalen abgeglichen werden.
D.h. also, daß zum einen der Standort gemäß der sog. Standortanforderung, die zur Erfüllung einer bestimmten betrieblichen Leistung erforderlich ist, überprüft werden muß, um sich anschließend für einen gewissen Betriebstyp als geeignet zu erweisen. Andererseits müssen auch die Standortfaktoren, oft auch als Standortbedingungen bezeichnet, die das Umfeld eines Standortes ausmachen, einer Prüfung unterzogen werden. Um eine Einheit zwischen Standort und Konzept, die sich gegenseitig elementar bedingen, zu erreichen, ist es also zum einen möglich, einen konkreten Standort auszuwählen, um dann die Konzeption des Betriebstyps an die Standortfaktoren anzupassen. Zum anderen kann aber auch ein Betriebstyp definiert und konzipiert werden, um im Anschluß aufgrund seiner spezifischen Besonderheiten bzw. Anforderungen einen geeigneten Standort zu suchen. Da jedoch gute Standorte nicht

unbegrenzt vorhanden sind, ist bei der Konzeption ein hohes Maß an Flexibilität erforderlich, das sicherstellt, daß auch bei einer weniger optimalen Erfüllung der Standortkriterien oder bei einer Veränderung der Marktbedingungen, z.B. in der Infrastruktur, in der Mitbewerbersituation etc. eine Anpassung des bestehenden Betriebstyps möglich ist.

Standortfaktoren sind laut Berekoven (1990, S. 351), „solche Umweltgegebenheiten, die den Geschäftsgang einer Verkaufsstätte positiv oder negativ beeinflussen“. Sie entsprechen also sehr wichtigen Komponenten, die zur Qualität eines Gastronomiestandortes beitragen; wobei unter dem Begriff „Umwelt“ nicht nur die quantifizierbaren Bedingungen, wie z.B. die Einwohnerdichte im Einzugsgebiet oder die Anzahl der ansässigen Mitbewerber, eingeordnet werden, sondern beispielsweise auch weniger leicht erfaßbare Kriterien, wie z.B. Kundenpräferenzen oder das Konsumverhalten. Da jedoch eine ausführliche Analyse des Verhaltens der Konsumenten am Standort München inkl. einer detaillierten Rekonstruktion und Abbildung der Kaufentscheidungen den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, wird hier weitgehend darauf verzichtet. Die Präferenzen der Gäste der einzelnen Betriebe im Hinblick auf die gastronomische Leistung werden jedoch im Rahmen der Operationalisierung der Zufriedenheit bzw. Qualitätseinschätzung in Kap. 7.4ff. ausführlich erläutert.

Grob untergliedert lassen sich die Standortfaktoren in absatzwirtschaftliche und beschaffungswirtschaftliche Aspekte einteilen (vgl. Berekoven, 1990, S. 353f.). Jedoch spielen Beschaffungsgesichtspunkte, d.h. eine Ausrichtung nach Lieferantenstandorten, aufgrund ausgefeiltester Bestellmethoden und -systeme und der meist bereits gegebenen Nähe der Lieferanten zu ihren Kunden, in der heutigen Zeit für den Einzelhandel und auch für die Gastronomie weitestgehend keine Rolle mehr und werden demzufolge in diesem Zusammenhang auch vernachlässigt.Von zentraler Bedeutung für die zur Untersuchung stehenden Betriebe sind allerdings die absatzwirtschaftlichen Punkte. Die diesbezüglich wichtigsten Faktoren zur Beurteilung von Standortqualitäten und zur gleichzeitigen Unterstützung bei standortspezifischen Entscheidungen für Gastronomiebetriebe wurden von Reisen (1984, S. 50) in einer Übersicht zusammengefaßt. Deren einzelne Bestandteile, welche der anschließenden Standortbeurteilung der Betriebe hinsichtlich ihrer absatzwirtschaftlichen Kriterien zugrundegelegt wurden, sind in der folgenden Abb. 4.3 dargestellt.

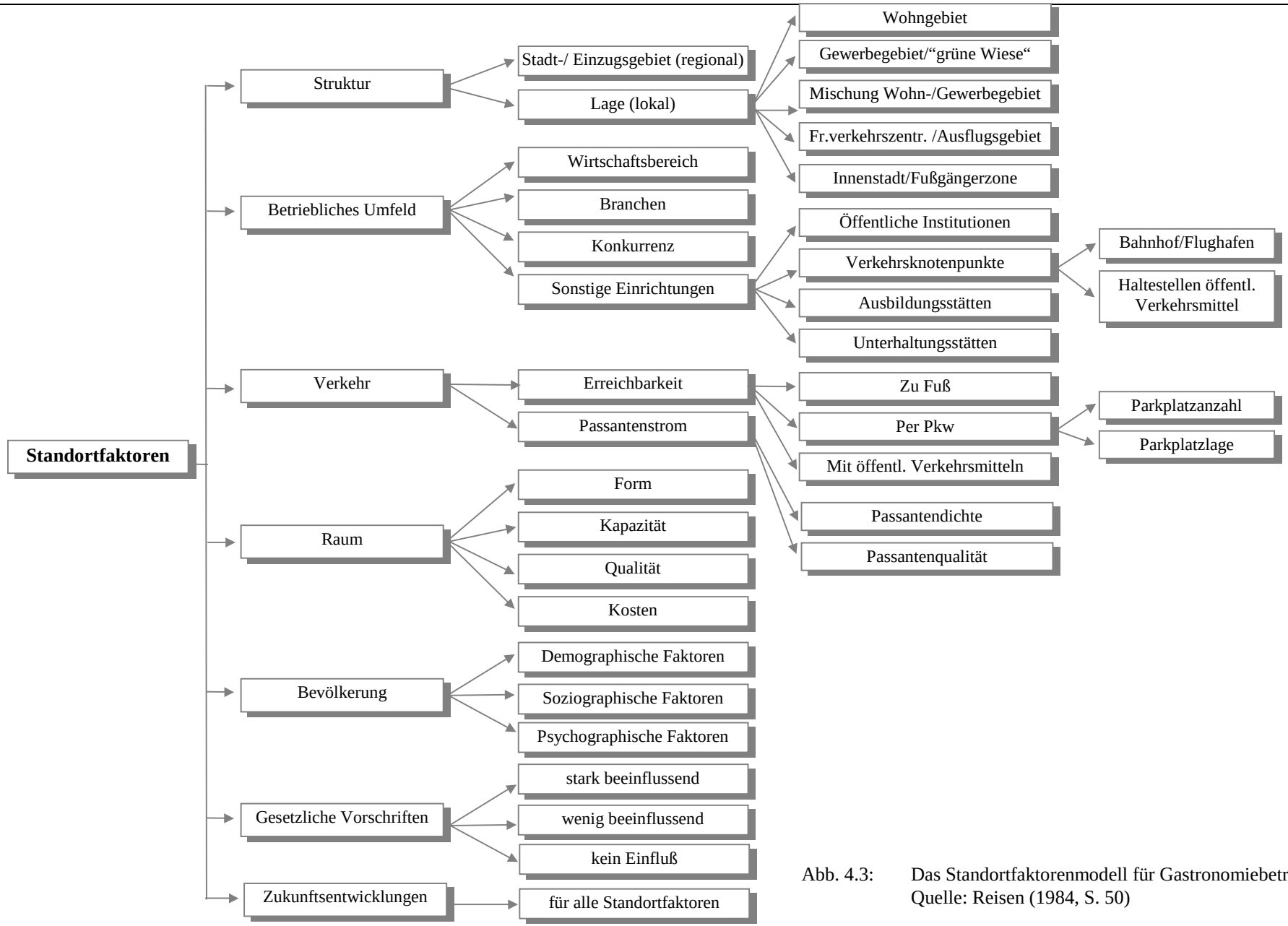


Abb. 4.3: Das Standortfaktorenmodell für Gastronomiebetriebe
Quelle: Reisen (1984, S. 50)

4.4 Das Standortfaktorenmodell

Nach Reisen (1984, S. 50) ist der erste Schritt zur Qualitätsbeurteilung von in diesem Fall bereits vorhandenen Standorten eine ***Strukturanalyse***, d.h. die Abgrenzung des Untersuchungsgebietes. Diesbezüglich ist es notwendig, die Größe des *Stadt- bzw. Einzugsgebietes* - die regionale Ebene - einzustufen und in Verbindung damit auch die lokale Ebene, die Lage innerhalb der verschiedenen Gebiete bzw. Zentren, zu beurteilen.

Hinsichtlich der *lokalen Ebene* muß festgehalten werden, daß in einer Großstadt wie München mit 1.236.370 Einwohnern (Statistisches Landesamt, 1996, Stand: 31.12.1995) eine Vielzahl diverser Lagen mit unterschiedlichen Nachfrageschwerpunkten gegeben ist. Befindet sich beispielsweise ein Restaurant in einem Gewerbegebiet, weit ab von dicht besiedelten Geschäftszentren, so macht ein Gastronom seine Umsätze größtenteils mit den dort niedergelassenen Betrieben und deren Kundschaft (Reisen, 1984, S. 50f.). Ist der Nachfrageschwerpunkt eines Lokals in einem Wohngebiet wegen der meist tagsüber stattfindenden Berufstätigkeit i.d.R. abends und an den Wochenenden oder auch an Feiertagen anzusiedeln, so konzentriert sich ganz im Gegensatz dazu die Umsatzspitze eines Gastronomiebetriebes im Innenstadtbereich, insbesondere in Fußgängerzonen, auf das Tagesgeschäft, meist kombiniert mit einem relativ niedrigen Nachfrageaufkommen an den Wochenenden (Interviews mit Gastronomen). Das Nachfrageniveau in Naherholungsgebieten resp. Ausflugszielen und Fremdenverkehrsorten wird erheblich von dem jeweiligen Angebot an Attraktionen oder auch von den „Zugnummern“ vor Ort beeinflußt (Reisen, 1984, S. 51). Bei der Analyse dementsprechender Standorte sind vor allendingen etwaige saisonale Schwankungen zu beachten, die bei Ausrichtung auf das Saisongeschäft i.d.R. auch einen bestimmten Betriebstyp bedingen.

Da die Lage ***das betriebliche Umfeld*** bedingt, muß auch der unmittelbare Einzugsbereich, der sich für einen Standort ergibt, eingehend analysiert werden. Neben dem jeweiligen *Wirtschaftsbereich*, der sich möglicherweise durch Produktions-, Handels- oder Dienstleistungsbetriebe kennzeichnet, ist vor allem auch die *Branchenzusammensetzung* von

Bedeutung, und die Art resp. der Betriebstyp, die Anzahl, Größe und das Niveau der *Konkurrenzbetriebe*.

Durch die Ansammlung branchengleicher Betriebe an einem Standort, wie sie in der Gastronomie häufig vorkommt (Interviews mit Gastronomen), kann bsw. ein für den Restauranterfolg positiver Agglomerationseffekt auftreten (Reisen, 1984, S. 51). Des weiteren ist eine positive Resonanz häufig auch durch eine mögliche Ansammlung verschiedener Betriebsformen der Gastronomie, wie z.B. die Verbindung von Restaurant und Diskothek, zu erreichen.

Darüber hinaus können Betriebe aber auch an einer am Standort vorteilhaften Zusammensetzung von Betriebstypen aus unterschiedlichen Branchen mit idealerweise noch ähnlichen oder sogar identischen Zielgruppen - wie dies oft in Innenstädten der Fall ist - partizipieren und somit auch profitieren (Reisen, 1984, S. 51).

Laut Reisen (1984, S. 51) ist es in diesem Zusammenhang wichtig, daß zumindest ein kleiner Anteil der an einem Standort niedergelassenen Betriebe mit seinem Angebot gegenüber dem Publikum eine gewisse Attraktivität an den Tag legt, wie dies z.B. viele Warenhäuser tun. Aber auch Gastronomiebetriebe können die Anziehungskraft eines Einkaufsgebietes fördern, indem sie beispielsweise durch ihre Unabhängigkeit von den Ladenschlußzeiten solche Zentren mehr und mehr beleben.

Wie aus den bisherigen Erläuterungen zu den Standortfaktoren Konkurrenz und Branchenzusammensetzung deutlich wird, können aus diesen Aspekten sowohl positive als auch negative Effekte resultieren.

Positive Wirkungen werden insofern erzielt als durch die Konzentration von Restaurants bzw. Geschäften usw. auf engem Raum die Einkaufsperspektiven der Kunden in Anbetracht einer größeren Auswahl, preisgünstigerer Angebote, kürzerer Wegstrecken, eines attraktiveren Einkaufserlebnisses, das bsw. auch durch die im Trend liegende Erlebnisgastronomie gefördert wird, uvm. verbessert werden (vgl. Oltrogge, 1995, S. 53ff.). Häufig sind auch Agglomerationen von branchengleichen Betrieben in bestimmten Straßen oder an Plätzen in verschiedenen Stadtteilen vorzufinden, die mit der Zeit die historische Entwicklung des Stadtbildes mitgestaltet haben.

Bei branchenungleichen Betriebsansammlungen hängt die Anziehungskraft auf die Kunden meist von dem Grad der Kompatibilität der diversen angebotenen Sortimente ab, die sich in nicht unerheblichem Maße gegenseitig ergänzen sollten (vgl. Reisen, 1984, S. 51). Wird die Nachfrage jedoch mit zu vielen Anbietern konfrontiert, wird das Bild eines Standortes durch negative Effekte komplettiert. Bei dieser sog. Standortübersetzung können die einzelnen Betriebe einem Umsatzrückgang nur mit einem gezielten Verdrängungswettbewerb entgegensteuern, der sich meist in einer Profilierung gegenüber den Konkurrenten über die Produkte und Leistungen, über den Preis oder über kommunikationsspezifische Maßnahmen äußert (Berekoven, 1990, S. 357f.).

Eine enorme Sogwirkung, wie dies bei Einzelhandelsgroßbetrieben oft der Fall ist, die häufig in der Lage sind, neue Standortbedingungen in solchem Ausmaß zu schaffen, daß weitere Betriebe folgen und demzufolge auch fähig sind, eine drastische Standortaufwertung zu bedingen (Berekoven, 1990, S. 358), ist den Gastronomiebetrieben - abgesehen von einigen erlebnisorientierten Großbetrieben - i.d.R. nicht zuzuschreiben (Interviews mit Gastronomen). Allerdings steht meist jeder an einem Standort ansässige Betrieb der Neuansiedlung etwaiger anderer Betriebe skeptisch bis ablehnend gegenüber, weil vorab nicht eruierbar ist, inwiefern der lokale Markt sein Maß an Attraktivität erhöhen kann oder der Konkurrenzanbieter auf den eigenen Marktanteil Druck ausübt oder evtl. sogar eine Verdrängung des Betriebes bedingen kann (vgl. Berekoven, 1990, S. 358).
Es ist also offensichtlich, daß bei allen Überlegungen zur Einstufung der Standortqualität hinsichtlich der Konkurrenzbetriebe eine detaillierte Analyse in bezug auf Art, Anzahl, Größe und evtl. Image erforderlich ist. Aber auch deren Verkaufsfläche, Preisstruktur, Sortimentsangebote, Speisekarten, uvm., also eine Analyse des gesamten Geschäftspotentials, ist im Rahmen einer Konkurrenzanalyse für einen standortsuchenden Betrieb interessant.

Sieht man den Konkurrenzbegriff vom Standpunkt der standortsuchenden Verkaufsstätten aus, so kann man laut Meyer (1961, S. 495) „den Kreis von Unternehmen..“ als Konkurrenz bezeichnen, „zu dem sich ein bestimmtes einzelnes Unternehmen in bezug auf die Erreichung gleicher Ziele in einem Spannungsverhältnis befindet“. Laut dieser Definition wird also unter

dem dadurch determinierten Begriff „Konkurrenz“ die Gesamtheit der Wirtschaftssubjekte verstanden, die als Mit-Wettbewerber gegenüber einem Anbieter auf den Markt treten bzw. sich befinden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, festzustellen, welcher Art die Konkurrenten sind, und in welcher Anzahl sie an dem Standort anzutreffen sind, sofern an einem bestimmten Standort schon Anbieter vorhanden sind (vgl. Ruppmann, 1968, S. 49)[5].
Wegen diverser Schwierigkeiten bei der Klassifizierung der Konkurrenten um einen bestimmten Standort, werden die sog. Mit-Wettbewerber der einzelnen Gastronomiebetriebe in dieser Arbeit in einer Grobeinschätzung durch die Gastronomen eruiert (vgl. Kap. 4.4.2 ff.). Da diesbezüglich detailliertere Angaben, wie z.B. Verkaufsfläche, Preisstruktur, deren Produktpolitik etc. im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen würden, wird auf weitere Ausführungen zu diesen Kriterien der Mitbewerber der hier relevanten Gastronomiebetriebe verzichtet.

Das betriebliche Umfeld wird auch durch Bildungseinrichtungen, wie z.B. Schulen und Universitäten, Unterhaltungsstätten, wie z.B. Theater, Kino, Museen usw., öffentliche Institutionen oder Verkehrsknotenpunkte, wie sie Flughäfen oder Bahnhöfe darstellen, charakterisiert (vgl. Abb. 4.3). Diese Einrichtungen wirken umso fördernder für ein Lokal, sofern die diese Institutionen aufsuchenden Personen der Zielgruppe eines Betriebes entsprechen oder einen gewissen Grad an Ähnlichkeit aufweisen, und demzufolge möglicherweise den Nachfrageschwerpunkt eines Restaurants bilden.

Ein weiteres elementares Kriterium in diesem Standortfaktorenmodell stellt das ***Verkehrsaufkommen*** dar (vgl. Abb. 4.3). Den größten Vorzug genießen i.d.R. solche Standorte, an denen viele Menschen der gewünschten Zielgruppe passieren, und die zudem durch möglichst günstige Verkehrsanbindungen *gut erreichbar* sind (Interviews mit Gastronomen). Die hier erwähnte P*assantenfrequenz* hat i.d.R. einen hohen Stellenwert innerhalb der Standortbeurteilung, da eine gute Lauflage meist auch eine entsprechende Resonanz seitens der potentiellen Konsumenten bedingt. Was die Passantenzählung

[5] Zu den etwaigen Problemen, die mit diesem Unterfangen durchaus verbunden sein können und die Beachtung finden sollten, vgl. Behrens (1965, S. 35ff.).

anbelangt, stammen die hier verwendeten Daten (vgl. Kap. 4.4.2ff.) je nach Angaben aus Kemper's Frequenz Analyse (1995, S. 182), dem Frequenz-Bericht Deutschland '95 von Blumenauer Immobilien (1995, o.S.) oder vom Referat für Stadtplanung und Bauordnung der Landeshauptstadt München. Das Passantenaufkommen wurde jeweils in ausgewählten Innenstadt- bzw. Altstadtlagen erhoben.

Die Passantenzählung der Stadt München erfolgte über den Zeitraum von 2 Tagen bei täglicher kontinuierlicher Messung von morgens bis abends, analog der klassischen Zählvariante (Landeshauptstadt München: Planungsreferat HA I/3, 1996). Die Zählung der Passanten, die durch die Stadt München zuletzt am 15.07.92 und 16.07.92 durchgeführt wurde, wurde innerhalb der Zählzeit von 7.30 Uhr - 22.00 Uhr in einer Intervallänge von 15 Minuten durchgeführt.

Bei der von Kemper's in Auftrag gegebenen punktuellen Messung, am Freitag, den 19. Mai 1995 in der Zeit von 16.00 - 17.00 Uhr, fand die Zählung fünfminutenweise - Passanten von links nach rechts, von rechts nach links, anschließend 5 minütige Pause - statt. Diese, zu einem Zeitpunkt, an dem kein maximales Passantenaufkommen zu erwarten war, erhobenen Daten, sollen Aufschluß über die im Durchschnitt während der Stoßzeiten wahrscheinliche Passantenanzahl geben (Kemper's Frequenz Analyse, 1995, S. 85ff.).

Die Daten der Passantenzählung, die dem Frequenzbericht '95 der Blumenauer Gewerbe- & Investmentmakler Koordinierungsgesellschaft entnommen sind, wurden jeweils an einem Dienstag und Samstag in einem Zeitraum von 60 Minuten erhoben; dienstags von 16.00 - 17.00 Uhr und samstags von 11.00 - 12.00 Uhr. An einem Standort zählten je nach Laufstärke bzw. Straßenbreite 1-4 Mitarbeiter alle Personen, die „eine im rechten Winkel über die Straße gedachte Linie querten" (Blumenauer Frequenzbericht, 1995, o.S.).

Bei allen Erhebungen wurden zusätzlich auch die während der Zählzeit herrschenden Wetterverhältnisse notiert. Sofern für einen Restaurantstandort aus den genannten Messungen keine Werte über die Passantenanzahl vorlagen, wurden zur Vervollständigung die Ergebnisse der Zählung von nahe gelegenen Zählstellen angeführt.

Eine optimale Bewertung erfahren gewöhnlich die Standorte, die eine hohe Frequenz mit einer guten Passantenqualität kombinieren (Reisen, 1984, S. 50). Idealerweise sollte es sich

um ein kaufkräftiges und natürlich auch kaufgestimmtes Publikum und nicht nur um „Umherbummelnde“ handeln (vgl. Berekoven, 1990, S. 359). In der Gastronomie werden meist solche Passanten resp. Gäste als „qualitativ hochwertig“ eingeschätzt, die mit der potentiellen Zielgruppe übereinstimmen, im Restaurant einen entsprechend des Preisniveaus des jeweiligen Betriebes hohen Pro-Kopf-Umsatz erzielen[6] oder ein Restaurant in einem bestimmten Zeitraum relativ häufig aufsuchen (Interviews mit Gastronomen), also zu den sog. Stammkunden zählen, die in den heutigen ausgereiften und hoch entwickelten Märkten dem größten Förderungspotential entsprechen (Weiß, 1994, S. 49).

In den Standortentscheidungsprozeß fließt auch die *Erreichbarkeit* eines Lokals ein (vgl. Abb. 4.3). Es sollte zu Fuß, mit dem Pkw und/oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln - jeweils mit der Priorität entsprechend der Leistungsstruktur eines Restaurants - mühelos aufgesucht werden können. Beispielsweise ist für Betriebe mit vornehmlich Abendgeschäft ein Parkplatzangebot in angemessener Entfernung notwendig. In diesem Zusammenhang ergibt sich inzwischen häufig das Problem, daß aufgrund von Verkehrsumleitungen, Fußgängerzonen u.ä. die Entfernung zwischen Restaurant und Parkmöglichkeit vielerorts von potentiellen Gästen als übermäßig weit empfunden wird (vgl. Müller, 1993, S. 31 / Tietz, 1995, S. 45); weswegen in manchen Städten von seiten der Handels- und Dienstleistungsbetriebe bereits gegen eventuelle Erweiterungen von Fußgängerzonen vorgegangen wird und ein Drängen auf die Einrichtung nähergelegener Anfahr- bzw. Parkmöglichkeiten zu verzeichnen ist (Interviews mit Gastronomen). Vielerorts wird ein Veröden der Innenstädte vorhergesagt, wenn diese nicht mehr mit dem Auto erreichbar sind. Dieser Sachverhalt wird in erster Linie auf die problematischen Lieferbedingungen für den Einzelhandel zurückgeführt, der wiederum größtenteils den Charakter der Innenstädte prägt (Müller, 1993, S. 31). Parkraum ist vor allem für auswärtige Kundschaft von Bedeutung, um sie von der Abwanderung ins Umland, das häufig Einkaufsmöglichkeiten mit bequemem Parken anbietet, abzuhalten. Um die Attraktivität der Innenstädte weiterhin zu gewährleisten, dürfen sinnvolle Maßnahmen zur Verkehrsberuhigung oder um die Fußgängerzonen nicht in

[6] Laut der GfK-Marktforschung, Nürnberg, sinken auch 1995 die Pro-Kopf-Ausgaben für Nahrungsmittel und Güter des täglichen Bedarfs weiter. Geben die West-Haushalte um 2,3% weniger aus, so ist die Konsumation in Ost-Haushalten sogar um 15,4% gegenüber 1993 rückläufig.

Frage gestellt werden, jedoch sollte in angemessener Entfernung für ausreichend Parkplätze oder Lösungen, wie verbesserte Park & Ride-Systeme etc., gesorgt werden (vgl. Tietz, 1995, S. 45).
Anzumerken ist auch, daß infolge der zunehmenden Mobilität der Bevölkerung (Statistisches Landesamt, 1996), die mit einer Relativierung von Entfernungen durch Autokunden einhergeht, die Bedeutung der fußläufigen Erreichbarkeit eines Betriebes immer mehr abnimmt und gleichzeitig die zunehmende Entwicklung immer größerer Einkaufsstätten ermöglicht wird (Berekoven, 1990, S. 360).
Am wichtigsten erweist sich der Autogast und die damit in Verbindung stehende gute Verkehrsanbindung für Gastronomiebetriebe, die auf der „grünen Wiese“ oder in Shopping Centern angesiedelt sind, denn gerade an solchen Standorten müssen eine gute Infrastruktur und das Vorhandensein ausreichender Parkmöglichkeiten gewährleistet sein. Aber auch eine gute Erreichbarkeit durch öffentliche Verkehrsmittel kann für Betriebe in der charakterisierten Lage nur von Vorteil sein (vgl. Müller, 1993, S. 31 / Ruppmann, 1968, S. 48f.).

Als weiteren in den Standortentscheidungsprozeß einfließenden Punkt nimmt Reisen (1984, S. 50) den Faktor ***Raum*** in sein Standortfaktorenmodell auf (vgl. Abb. 4.3). Diesbezüglich ist zum einen die *Verfügbarkeit* von Objekten zu nennen, d.h. ob diese bereits vorhanden sind oder erst neu geschaffen werden müssen. Zum anderen ist auf die *Qualität der Bausubstanz* zu achten und auf die Höhe der für das Objekt anfallenden *Kosten*. Da sich jedoch die zur Untersuchung stehenden Gastronomiebetriebe bereits für ein Konzept und einen Standort entschieden haben und die für eine Standortentscheidung herangezogene Abwägung von Kosten- und Absatzvorteilen im Rahmen dieser Analyse keine Rolle mehr spielt (vgl. Reisen, 1984, S. 51), wird hier auf Erläuterungen dieser Faktoren verzichtet. Infolgedessen wird hinsichtlich des Faktors Raum lediglich auf die *Kapazität* des jeweiligen Betriebes näher eingegangen, sei es im Hinblick auf seine Erweiterbarkeit oder auf seine Sitzplatz- bzw. Quadratmeteranzahl (vgl. Kap. 4.4.2 ff.).
Beim Standortfaktor Raum muß neben der bereits angeführten Sitzplatzkapazität auch auf die Anzahl der Etagen geachtet werden respektive die Aufteilung der Verkaufsfläche in mehrere Geschoße (food service, 1992, S. 57). Dadurch kann nicht nur auf den Betriebstyp selbst und

seine Wirkung auf den Gast deutlich Einfluß ausgeübt werden, sondern auch auf die Sortimentsstruktur, indem z.B. in Erd- und Obergeschoß verschiedene Speisekarten angeboten und somit auch unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden können, was wiederum eine Beeinträchtigung des Marktanteils eines Betriebes zur Folge haben kann (Interviews mit Gastronomen). Durch eine Aufteilung in Erd- und Obergeschoß oder das evtl. Vorhandensein von Nebenräumen kann den Gästen jedoch auch ein breiter gefächertes Angebot von Sonderveranstaltungen geboten und demzufolge vielleicht auch ein Vorsprung gegenüber der Konkurrenz gewährleistet werden (Interviews mit Gastronomen).

Neben den räumlichen Aspekten sind im Rahmen einer Standortentscheidung auch Daten über die ***Bevölkerung*** des (möglichen) Einzugsgebietes, wie z.B. demographische, soziographische und psychographische Merkmale von Bedeutung (vgl. Abb. 4.3). So ist z.B die Bevölkerungsanzahl und die dazugehörige Einwohnerdichte von wesentlicher Relevanz bei der Wahl eines Standortes, da sich daraus die Nachfrageverhältnisse aus regionaler und lokaler Hinsicht ableiten lassen und aus den Einwohnern pro Quadratmeter zusätzlich die Anzahl potentieller Kunden in erreichbarer akzeptabler Nähe ersichtlich wird (vgl. Ruppmann,1968, S. 38ff.).
Jedoch ist es häufig der Fall, daß bsw. die Bedarfsintensität - betrachtet man sie auf regionaler und lokaler Ebene - wegen der äußerst unterschiedlichen soziologischen Struktur der Konsumenten und ihrer verschiedenen Konsumgewohnheiten erheblich variiert (vgl. Berekoven, 1990, S. 355). Bei der Erwägung eines Standortes muß also das potentielle Kundengebiet in bezug auf die bereits genannte Bevölkerungsanzahl resp. Einwohnerdichte und auch hinsichtlich der Zahl der Haushalte im Kundengebiet quantitativ, aber auch qualitativ in Anbetracht der Kunden bzw. Gäste genau bestimmt werden (Reisen, 1984, S. 51) (vgl. Kap. 4.4.1.2). Demzufolge wird in diesem Zusammenhang in Kap. 4.4.3 das Einzugsgebiet der Gäste eines jeden Restaurants - soweit möglich - abgegrenzt, um festzustellen, welcher Grad an Streuung des Kundenkreises in dem jeweiligen Betrieb zu verzeichnen ist, um diesen dann wiederum zum Vergleich mit den anderen Gastronomiebetrieben heranzuziehen (vgl. Tab. 4.16 und Kap. 4.4.4).

Da viele der hier erwähnten Daten, wie bsw. die Bevölkerunganzahl, Einwohnerdichte, Geschlecht und Altersstruktur, legt man die Stadt München oder die Region 14 als mögliches Einzugsgebiet zugrunde, für alle der hier relevanten Gastronomiebetriebe identisch sind, wird diesbezüglich auf die Erläuterungen zum Stadtgebiet München bzw. zur Region 14 in Kap. 4.4.1.2 verwiesen.

Inwieweit sich das tatsächliche Einzugsgebiet der jeweiligen Restaurants und die Bevölkerungs- bzw. Gästestruktur der Betriebe hinsichtlich soziodemographischer Merkmale mit dem für die Stadt München deklarierten Einzugsgebiet, der Region 14, deckt oder inwiefern sich dieses Einzugsgebiet wesentlich von den diesbezüglichen Angaben der Gäste unterscheidet, wird versucht, in den Kapiteln 4.4.3 bzw. 4.4.4 zu klären. So ist zum Beispiel davon auszugehen, daß vor allem diejenigen Betriebe, die sich an einem weniger frequentierten Standort befinden und somit auch eine niedrigere Anzahl an Gästen aufweisen, die diesen Betrieb eher zufällig aufsuchen, ein wesentlich engeres Einzugsgebiet haben als dies z.B. bei Gastronomiebetrieben mit einer außerordentlich hohen Passantenfrequenz der Fall ist. Des weiteren wird das Einzugsgebiet eines Betriebes auch durch dessen Erreichbarkeit, sei es durch öffentliche Verkehrsmittel, per Pkw oder die Anzahl der zur Verfügung stehenden Parkplätze, positiv oder negativ beeinflußt. Hat ein Standort beispielsweise keine Anbindung zu Randgebieten, ist in jedem Fall von einer Restriktion des Einzugsgebietes auszugehen. Aber auch die Attraktivität des betrieblichen Umfeldes kann eine Erweiterung bzw. Reduzierung des Einzugsgebietes bedingen. D.h. eine Vielzahl der verschiedenen Standortfaktoren bestimmt direkt oder indirekt das Einzugsgebiet eines Betriebes.

Die von Reisen (1984, S. 50f) in diesem Zusammenhang auch erwähnte Kaufkraft der ansässigen Bevölkerung als Standortfaktor, die insofern für ein Restaurant von hoher Relevanz ist, als in einem bestimmten Einzugsgebiet weniger die Bedürfnisse interessant sind, als vielmehr die tatsächlich zu erwartende Nachfrage, ist aufgrund der Tatsache, daß die Kaufkraftkennziffer lediglich für die Stadt München vorliegt, für diesen Standort in Kap. 4.4.1.3 näher definiert.

Jedoch ist auch bei dem Kriterium der Kaufkraft darauf hinzuweisen, daß die Kennziffer zwar für ein bestimmtes Gebiet ermittelt wird (GfK, Nürnberg), jedoch die unterschiedliche

Gästestruktur in den einzelnen Betrieben auch stark divergierende Kaufkraftzahlen zur Folge hat. So bestimmt vor allem die Zusammensetzung des betrieblichen Umfeldes durch den ansässigen Einzelhandel, die niedergelassenen Unternehmen oder sonstige Einrichtungen das Zielpublikum und somit die Kaufkraft eines Standortes. Sind z.B. im Umfeld eines Gastronomiebetriebes Ausbildungsstätten oder Freizeiteinrichtungen für Jugendliche angesiedelt, ist von einer weit geringeren Kaufkraft auszugehen als beispielsweise in einem Gebiet, in dem sehr hochpreisige Einzelhändler niedergelassen sind. Zudem ist die Kaufkraft der Gäste eines Gastronomiebetriebes sehr stark von der jeweiligen lokalen Lage des Betriebes abhängig, da in zunehmendem Maße eine Konzentration verschiedener Einkommensschichten in bestimmten Wohngebieten festzustellen ist (Blumenauer, 1997). D.h. analog der erläuterten Zusammenhänge der einzelnen Standortfaktoren und der Größe des jeweiligen Einzugsgebietes eines Betriebes, sind auch bei der Kaufkraft an einem bestimmten Standort Wechselwirkungen bzw. Synergieeffekte verschiedener Standortkriterien festzustellen.

Generell kann man festhalten, daß in der Regel durch die „fixen“ Standortkriterien, wie z.B. die Einzelhandelsstruktur, die Wirtschaftsbereiche etc., die „variablen“ Standortfaktoren, wie z.B. die Passantenfrequenz oder Passantenqualität, die sich aus Sicht der Unternehmer in erster Linie über deren Kaufkraft definiert (Experteninterviews), bestimmt werden. Diese gegenseitige Abhängigkeit sollte bei der Wahl eines Standortes bzw. bei der Konzeption eines Betriebstyps und dessen Zielgruppe in jedem Fall ausreichend Berücksichtigung finden.

Neben der Abgrenzung des Kundengebietes (vgl. Tab. 4.16 und Kap. 4.4.4) ist aber auch die Art der Gäste von Bedeutung; d.h. es ist zu klären, ob die Gästestruktur überwiegend aus Stammkunden besteht, der Betrieb in hohem Maße von Gelegenheits- bzw. Laufkundschaft frequentiert wird oder das Restaurant - soweit es sich als zweckmäßig erweist - seine Schwerpunkte auf die Akquisition beider Gästerubriken legt (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Kap. 8.4.5ff.).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, den von Reisen (1984, S. 50) dem Standortfaktor Verkehr zugeordneten Aspekt des Passantenstroms mit der Kundenstruktur der einzelnen Betriebe zu verbinden und somit in Erfahrung zu bringen, ob die Passantenfrequenz auf die Umsatzlage Einfluß ausübt und wenn ja, in welchem Ausmaß dies erfolgt. Des weiteren

erfordern die Konsumgewohnheiten der Gäste hinsichtlich des Essens außer Haus zahlreiche quantitative Überlegungen; und zwar wie häufig sie in einem bestimmten Zeitraum auswärts Essen gehen, wie häufig sie dieses bestimmte Restaurant in einem bestimmten Zeitraum frequentieren, in welcher Betragshöhe sie i.d.R. durchschnittlich konsumieren, aber auch mit wem sie in diesem Betrieb einkehren (Interviews mit Gastronomen).

Reisen (1984, S. 51) sieht zudem von einer alleinigen Betrachtung des status quo ab und bezieht die Betrachtung ***künftiger Entwicklungen*** im Standortgebiet als weiteren Standortfaktor mit ein (vgl. Abb. 4.3). Dies z.B. im Hinblick auf einen evtl. Einwohnerzustrom, Einwicklungen bzgl. der Kaufkraft, des weiteren beispielsweise auch in bezug auf einen bevorstehenden U-Bahn-Bau, etwaige städtebauliche Planungen usw.; denn jede Änderung der Infrastruktur kann erhebliche Auswirkungen auf den Erfolg - sei es in positiver oder negativer Hinsicht - mit sich bringen (vgl. Müller, 1993, S. 28ff. / Tietz, 1995, S. 45).

Aber auch ***gesetzliche Vorschriften***, die ein Lokal mehr oder weniger stark beeinflussen können, müssen als Standortfaktoren für Gastronomiebetriebe berücksichtigt werden (vgl. Abb. 4.3).

Alle bisher zum Standort angeführten Überlegungen können durch gesetzliche Regelungen in starkem Maße an Qualität einbüßen, und somit müssen Vorschriften wie die Benutzungsordnung, die Sperrzeitenregelung oder das in bestimmten Regionen geltende (hier eher uninteressante, da in Bayern resp. in München nicht geltende) Verbot zur Ansiedlung neuer oder weiterer Gastronomiebetriebe, als Standortaspekte beachtet werden (Reisen, 1984, S. 51). Aber v.a. auch die Bau- und Planungsgesetze in der Bundesrepublik Deutschland haben mittlerweile eine bedeutende wettbewerbsbeeinflussende Rolle eingenommen. Zu den wichtigsten Gesetzen und Verordnungen im Rahmen dieser Gesetzgebung - soweit sie für standortpolitische Belange wesentlich sind - gehört zum einen das Bundesraumordnungsgesetz (BROG). Das BROG ist als allgemeine Basis für eine betriebsformenspezifische Standortentscheidung anzusehen und soll eine einheitliche, auf die Größe der einzelnen Zentren abgestimmte, gleichmäßige Versorgung der Bundesbevölkerung sichern (Berekoven, 1990, S. 376).

Zum anderen soll hier auch das Baugesetzbuch (BauGB) angeführt werden, das sowohl die über die generelle Nutzung eines Bebauungsgebietes entscheidenden Bauleitpläne regelt als auch den vorläufigen Bauleitplan, nämlich den Flächennutzungsplan, und den endgültigen rechtsverbindlichen Bauleitplan, den Bebauungsplan beinhaltet. Auswirkungen auf die Standortpolitik hat insbesondere die Ausweisung der einzelnen Gebiete für diverse Zwecke, was eine Einschränkung der Zulassung für bestimmte Betriebe bedeuten kann. Details zu diesem Punkt sind in der Baunutzungsverordnung (BauNVO) zu finden. Diese „Verordnung über die bauliche Nutzung der Grundstücke“ bildet die wichtigste Rechtsgrundlage für die Standortpolitik insbesondere des Einzelhandels und auch der Gastronomie. Abgesehen von der Untergliederung der Gebiete „nach der besonderen Art ihrer baulichen Nutzung“ (§ 1, Abs. 2 BauNVO) wird auch geklärt, wozu die verschiedenen Gebiete dienen (§§ 2-11 BauNVO).

Neben diesen allgemeinen Bau- und Planungsgesetzen müssen auch die Bayerische Bauordnung (BayBO) und deren Vollzugsvorschriften, und im gastronomischen Sektor v.a auch die Bestimmungen der Gaststättenbauverordnung (GastBauV) beachtet werden, die angefangen bei den Baustoffen, Bauteilen und Rettungswegen (Abschnitt II) über die haustechnischen Anlagen (Abschnitt III), Anforderungen der Räume (Abschnitt IV), Betriebsvorschriften (Abschnitt V) bis hin zu den zusätzlichen Bauvorlagen, Prüfungen sämtlicher bauspezifischen Aspekte regelt. Aber auch die feuerpolizeilichen Auflagen der Lokalbaukommission der Stadt München, die Lärmschutzauflagen, die u.a. ein Überschreiten bestimmter Immissionsrichtwerte innen und außen für tagsüber und nachts verbieten und die gaststättenrechtlichen Auflagen, wie z.B. die Getränkeschankanlagenverordnung usw. sind zu berücksichtigen. Des weiteren sind aber auch gewerbeaufsichtliche Auflagen, teilweise in Verbindung mit der Arbeitsstättenverordnung (Arb.StättV) und den Arbeitsstätten-Richtlinien (ASR), einzuhalten. Aus der großen Zahl rechtlicher Restriktionen, aus denen hier nur einige Beispiele ausgewählt wurden, wird die Problematik dieses Standortfaktors deutlich.

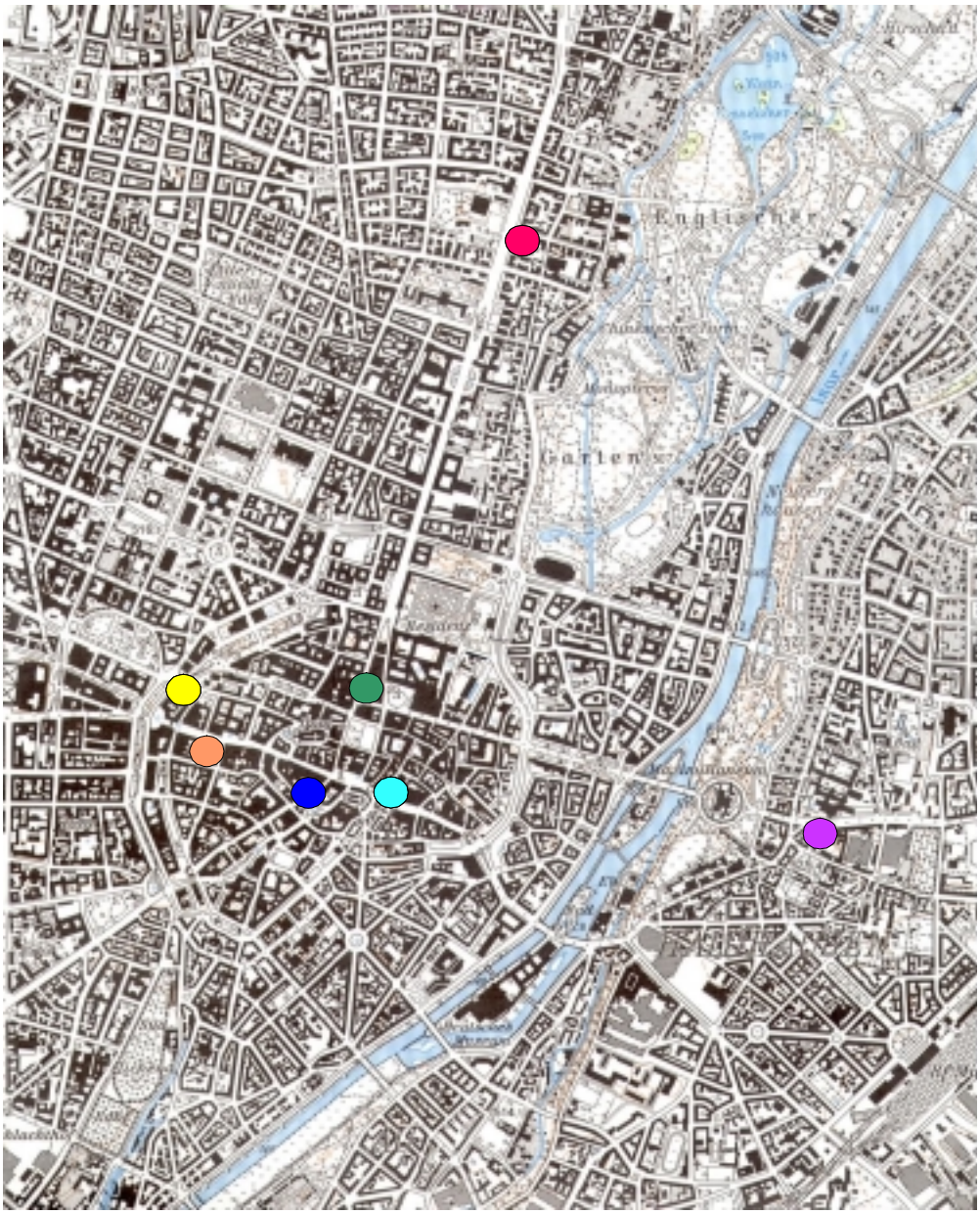
In den nachfolgenden Erläuterungen zu den einzelnen Restaurantstandorten wird weitestgehend nach dem gerade beschriebenen Standortfaktorenmodell von Reisen (1984, S. 50ff.) vorgegangen.

Im Anschluß werden zunächst diejenigen Aspekte bzw. Daten aus dem Standortfaktorenmodell von Reisen (1984, S. 50) geschildert, die für alle Gastronomiebetriebe in gleichem Maße gültig sind, wie z.B. die Daten bzgl. der Stadt München und dem Einzugsgebiet der Stadt München, die Bevölkerungs- und Haushaltsstruktur uvm., bevor die bei den einzelnen Betrieben divergierenden Restaurantstandorte nach dem Standortmodell, d.h. hinsichtlich ihrer exakten Lage im Stadtgebiet, ihres betrieblichen Umfelds, der Verkehrssituation etc. charakterisiert werden. Des weiteren wird versucht, das Einzugsgebiet der einzelnen Betriebe anhand der Herkunftsorte der befragten Gäste individuell einzugrenzen, die Gästestruktur detaillierter zu ermitteln und weitere Standortfaktoren betriebsspezifisch zu konkretisieren.

4.4.1 Das Untersuchungsgebiet München als einheitliche Basis für alle Gastronomiebetriebe

4.4.1.1 Die Lage der Betriebe innerhalb des Stadtgebietes München

Wie bereits erwähnt, befinden sich alle der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Betriebe im Stadtbereich München. Die Betriebe wurden u.a. auch wegen eben dieser Lage im Großstadtzentrum Münchens für die vorliegende Untersuchung herangezogen, um den betriebsübergreifenden Vergleich aus standort- bzw. stadtspezifischer Sicht soweit als möglich auf einen Nenner zu bringen (vgl. Kap. 1.2.2). Ihre exakte Lage im Stadtgebiet München ist der folgenden topographischen Karte (Abb. 4.4) zu entnehmen.
Detailliertere betriebsspezifische Angaben zum Standort und zu eben dieser Lage, d.h. ob sich der Betrieb in einem Wohngebiet befindet, einem Gewerbegebiet bzw. auf der „grünen Wiese“, in einer Mischung aus Wohn- und Gewerbegebiet, innerhalb eines Fremdenverkehrszentrums oder in der Innenstadt bzw. Fußgängerzone, sind den Erläuterungen zu den einzelnen Restaurantstandorten und deren Standortfaktoren zu entnehmen (vgl. Kap. 4.4.2ff.).



Augustiner
Block House
Mövenpick
Spatenhaus
Zum Spöckmeier
Unionsbräu Haidhausen
Weisses Bräuhaus

Abb. 4.4: Die Standorte der einzelnen Gastronomiebetriebe
Kartengrundlage: Topographische Karte 1:25.000, Blatt Nr. 7835;
Wiedergabe mit Genehmigung des Bayerischen Landesvermessungsamtes München, Nr. 4262/95

4.4.1.2 Die Strukturdaten des Untersuchungsgebietes

Zur Charakterisierung des Standortes München, werden zunächst einige für die Standortanalyse spezifische Daten angeführt und deren mögliche Auswirkungen auf und Zusammenhänge zur Münchner Gastronomie geschildert. Als engeres Einzugsgebiet Münchens gilt die Region 14, deren Landkreise in ihrer sozioökonomischen Struktur deutlich Bezug zum Zentrum München nehmen (Staufer, 1982, S. 14). Diese Region umfaßt die folgenden Gebiete:

Region 14:	München:	Kreisfreie Stadt:	München;
		Landkreise:	Dachau, Ebersberg, Erding, Freising, Fürstenfeldbruck, Landsberg a. Lech, München, Starnberg.

(Statistisches Jahrbuch für Bayern, 1993, S. 138)

Zu beachten ist, daß die Region 14 als Einzugsgebiet der Stadt München streng abzugrenzen ist zu den durch die Gästebefragung ermittelten Einzugsgebieten der einzelnen Gastronomiebetriebe (vgl. Kap. 4.4.3). Hier wird lediglich auf die statistischen Daten der Region 14 bzw. der Stadt München bezug genommen, weil ansonsten keine Daten zur Verfügung stehen.

Hinzu kommt, daß auch nach einer exakten Erfassung des jeweiligen Einzugsgebietes der verschiedenen Betriebe eine Erhebung hinsichtlich der statistischen standortspezifischen Daten je individuellem Einzugsgebiet der Betriebe im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen würde und somit lediglich auf die Daten aus der Gästebefragung bzw. die für München, Bayern und die Region 14 vorliegenden Daten zurückgegriffen werden kann.

Soweit nicht anders angegeben, wurden die folgenden Daten zu Bayern und zur Region 14 bei den zuständigen Stellen des Bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung in München eingeholt. Die Bestands- und Bewegungsdaten der Landeshauptstadt München wurden freundlicherweise vom Statistischen Amt der Stadt München zur Verfügung gestellt.

Die Einwohnerdichte der Region 14, die 186 Gemeinden umschließt, beläuft sich auf etwa 435 Einwohner je qkm (Stand 31.12.1995) und liegt somit weit über dem Landesdurchschnitt von ca. 170 und mit 6 Einwohnern pro qkm seit ein paar Jahren sogar über der Einwohnerdichte von 429 in der Region 7, der Industrieregion Mittelfranken. Dies dürfte primär auf die zunehmende Verdichtung in München zurückzuführen sein, die sich mit Stand 31.12.1995 auf 3.988 Einwohner je qkm bei einer Gebietsgröße von ca. 310 qkm beläuft.
Die absolute Bevölkerungszahl für die Region in Höhe von 2.398.536 mit Stand 31.12.1995 entspricht also einem %-Anteil an der Gesamtbevölkerung Bayerns von ca. 20%, wobei für die Stadt München 1.236.370 Einwohner mit Hauptwohnsitz zu verzeichnen sind. Des weiteren ist ein Ausländeranteil von knapp 18% zu registrieren (Stand: 31.12.1995). Dies bedeutet, daß bei einer Ausländerzahl in ganz Bayern von 1.141.703 knapp 37% in der Region 14 niedergelassen sind und somit der Ausländeranteil der restlichen 17 Regionen Bayerns bei weitem übertroffen wird, was natürlich auch erhebliche Auswirkungen auf die gesamte Standortstruktur, sei es in bezug auf die Arbeitsmarktsituation (vgl. Landesarbeitsamt Südbayern, 1996), veränderte demographische Merkmale (vgl. Statistisches Jahrbuch für Bayern, 1993) uvm., mit sich bringt. Unter der wohnberechtigten Bevölkerung der Stadt München ist ein Ausländeranteil von beinahe 25% zu verzeichnen, was einem absoluten Wert von 303.900 Einwohnern entspricht.
Die im Vergleich zu Bayern, anderen Regionen und Städten äußerst hohe Einwohnerdichte der Region 14 und der Stadt München, *lassen den Schluß zu, daß im Einzugsgebiet der Betriebe in München und somit auch der in dieser Untersuchung relevanten Restaurants mehr potentielle Kunden bzw. Gäste in erreichbarer Nähe wohnen als in anderen Regionen oder Städten* (vgl. Berekoven, 1990. S. 355). Zudem wird durch die angeführten Daten die Bedeutung eines Standortes in München deutlich, besonders in Anbetracht der hohen Einwohnerdichte bzw. Anzahl der Einwohner im Stadtgebiet oder in der Region 14 (Interviews mit Gastronomen). Setzt man z.B. die Anzahl der ***Einwohner in München*** in Relation zu den gastronomischen Betrieben (vgl. Tab. 4.6), so läßt sich ein Wert *von 452 Einwohnern je Gastronomiebetrieb* (inkl. Diskotheken, Trinkhallen, Kantinen und Caterer, jedoch unabhängig von den Beherbergungsbetrieben) ermitteln (bei 1.236.370 Einwohnern in München im Jahre 1995 und 2.738 Gastronomiebetrieben aus der Gaststättenzählung 1993

(vgl. Tab. 4.6)). Betrachtet man diesen Wert für die ***Region 14***, so sind *je gastronomischem Betrieb sogar 517 Einwohner* zu verzeichnen (bei 2.398.536 Einwohnern in der Region 14 im Jahre 1995 und 4.639 Gastronomiebetrieben aus der Gaststättenzählung 1993 (vgl. Tab. 4.7)).
Im Vergleich dazu sind in ***ganz Bayern*** im Durchschnitt *lediglich 415 Einwohner je Gastronomiebetrieb* zu registrieren (bei 11.770.257 Einwohnern in Bayern Ende 1992 und 28.374 Gastronomiebetrieben aus der Gaststättenzählung 1993).
Als weiterer positiver Aspekt kommt hinzu, daß in München und Oberbayern bedeutend mehr Ankünfte und Übernachtungen von Gästen zu verzeichnen sind als in jedem anderen bayerischen Bezirk (vgl. Tab. 4.5), wodurch sich wiederum die Anzahl der potentiellen Kunden je Gastronomiebetrieb erhöht.

Laut Aussagen der Gastronomen ist für die Münchner Gastronomie vor allem der erwähnte relativ hohe Anteil an Ausländern in München und der Region 14 wesentlich.
Setzt man nämlich die bei diesen Gastronomiebetrieben äußerst hohe Anzahl an ausländischen Mitarbeitern in Relation zur Anzahl des inländischen Personals (vgl. Tab. 6.17), und berücksichtigt man die enorm hohe Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten ausländischen Arbeitnehmer in der Wirtschaftsgruppe „Gaststätten und Beherbergung“ im Arbeitsamtsbezirk München von ca. 49% bei einer absoluten Zahl der Beschäftigten von insgesamt 30.375 mit Stand Ende September 1995 (Landesarbeitsamt Südbayern, 1996, S. 44), *so wird die Rolle der ausländischen Arbeitnehmer im Hotel- und Gaststättengewerbe Münchens deutlich* (Kaub, 1997 / Hagn, 1997.).
Vergleicht man den hohen Anteil ausländischer Arbeitnehmer in der Wirtschaftsgruppe „Gaststätten und Beherbergung“ in München mit der Zahl der Ausländer in dieser Wirtschaftsklasse in ganz Bayern, so ist landesweit ein beinahe 20% geringerer Anteil ausländischer Arbeitnehmer im Gastronomie- und Beherbergungsbereich zu verzeichnen als im Arbeitsamtsbezirk München (Landesarbeitsamt Südbayern, 1996, S. 30) (vgl. Tab. 4.2).
Von den Gastronomen der hier relevanten Gastronomiebetriebe wird der hohe Ausländeranteil in München in erster Linie auf die Branche zurückgeführt, die Positionen wie Spüler, Küchenhilfen usw. wegen mangelnden Arbeitskräften für diese Stellen kaum mehr mit inländischen Arbeitnehmern besetzen kann (Kaub, 1997 / Dehoga 1997).

Tab. 4.1: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer im Arbeitsamtsbezirk München

Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer im Arbeitsamtsbezirk München Ende September 1995					
Wirtschaftsgruppe	**Beschäftigte insgesamt**	**darunter**			
		Frauen	**Ausländer**	**Angestellte**	**Teilzeit-beschäftigte**
Gaststätten und Beherbergung	30.375	14.177	14.954	5.961	2.691
Dienstleistungen insgesamt	629.714	339.068	93.967	476.293	95.990
Alle Wirtschaftsgruppen	902.616	404.808	150.309	614.398	108.558

Quelle: Landesarbeitsamt Südbayern (1996, S. 44)

Tab. 4.2: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer in Bayern

Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer in Bayern Ende September 1995					
Wirtschaftsgruppe	**Beschäftigte insgesamt**	**darunter**			
		Frauen	**Ausländer**	**Angestellte**	**Teilzeit-beschäftigte**
Gaststätten und Beherbergung	129.054	75.925	40.609	21.662	15.258
Dienstleistungen insgesamt	2.350.814	1.359.765	203.437	1.609.299	445.403
Alle Wirtschaftsgruppen	4.300.167	1.878.247	420.997	2.228.744	550.205

Quelle: Landesarbeitsamt Südbayern (1996, S. 30)

Wie die hohen Anteile der weiblichen Arbeitnehmer in München (vgl. Tab. 4.1) und in Bayern (vgl. Tab. 4.2) belegen, *sind die hohen Beschäftigungszahlen weiblicher Mitarbeiter der sieben hier relevanten Gastronomiebetriebe (vgl. Tab. 6.17) keine Einzelfälle in der Wirtschaftsgruppe „Gaststätten und Beherbergung“*. Ganz im Gegenteil sind die weiblichen Arbeitnehmer im Gaststättengewerbe nicht mehr wegzudenken und werden hinsichtlich ihres hohen Anteils nur von einigen wenigen Wirtschaftsgruppen, bei denen es sich ebenfalls um

Dienstleistungsbranchen handelt, übertroffen (vgl. Landesarbeitsamt Südbayern, 1996, S. 30, S. 44).

Zu registrieren ist allerdings auch, daß sich die Einwohnerzahl in München und somit evtl. auch die potentiellen Gäste der Münchner Gastronomie in den Jahren von 1991 bis 1995 um rund 20.000 Personen reduziert haben (vgl. Tab. 4.3). Diese Einwohnerentwicklung in den Jahren 1991 bis 1995 der wohnberechtigten Bevölkerung der Stadt München ist zum einen auf die natürliche Bevölkerungsbewegung durch Geburten und Sterbefälle zurückzuführen und zum anderen auch auf die Wanderungsverluste der Stadt München gegenüber ihren Umlandgemeinden (Statistisches Landesamt, 1996). Die Zahl der Zu- bzw. Weggezogenen hält sich erst im Jahre 1995 in etwa die Waage (vgl. Tab. 4.3)[7]. Für den trotzdem eher geringen negativen Wanderungssaldo ist vor allem auch der hohe Ausländerzustrom in diesen Jahren verantwortlich (vgl. Tab. 4.3).

Tab. 4.3: Die Einwohnerentwicklung der Stadt München in den Jahren 1992 bis 1995

Einwohnerentwicklung in München				
Bestände / Bewegung	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**
Einwohner am Jahresanfang				
Deutsche	1.062.815	1.056.027	1.050.829	1.043.082
Ausländer	240.778	264.607	275.477	280.542
zusammen	1.303.593	1.320.634	1.326.306	1.323.624
Lebendgeborene				
Deutsche	9.553	9.138	8.923	8.476
Ausländer	2.820	2.785	3.051	3.193
zusammen	12.373	11.923	11.974	11.669
Gestorbene				
Deutsche	12.531	12.537	12.085	11.930
Ausländer	724	704	738	776
zusammen	13.255	13.241	12.823	12.706

[7] Diesbezügliche Daten liegen für die Region 14 nicht vor, weswegen hier lediglich die Daten der Stadt München angeführt werden können.

Einwohnerentwicklung in München				
Bestände / Bewegung	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**
Zugezogene				
Deutsche	49.380	48.331	46.358	46.600
Ausländer	92.216	61.589	45.754	45.550
zusammen	141.596	109.920	92.112	92.150
Weggezogene				
Deutsche	54.076	53.359	54.270	51.384
Ausländer	69.189	51.980	41.830	41.106
zusammen	123.265	105.339	96.100	92.490
Einwohner am Jahresende				
Deutsche	1.056.027	1.050.829	1.043.082	1.038.186
Ausländer	264.607	275.477	280.542	286.022
zusammen	1.320.634	1.326.306	1.323.624	1.324.208

Quelle: Statistisches Jahrbuch München (1996, S. 25)

Zudem ist es *für die Münchner Gastronomie auch von Bedeutung, daß die 1-Personenhaushalte in München in den Jahren 1970 bis 1995 auf Kosten der Mehr-Personenhaushalte um etwa 10% zugenommen haben* (Statistisches Jahrbuch München, 1996, S. 27) (vgl. Abb. 4.5). Die Relevanz dieser Entwicklung ist vor allem dadurch bedingt, daß sich das Konsumverhalten von allein in einem Haushalt lebenden Personen erheblich von dem in Mehr-Personenhaushalten lebenden Personen unterscheidet (Absatzwirtschaft, 1998, S. 24).

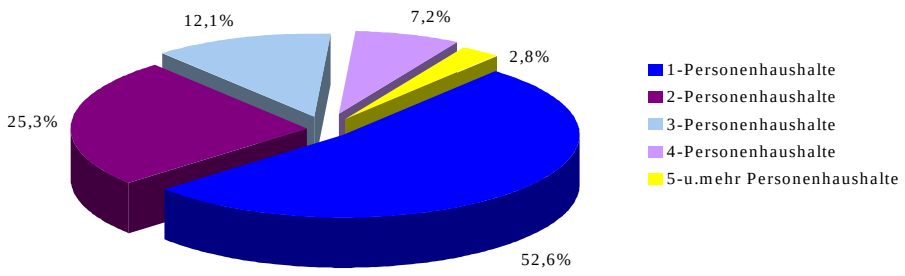


Abb. 4.5: Die Privathaushalte in München im Jahre 1995
Quelle: Statistisches Jahrbuch (1996, S. 27)

Dies ist insofern der Fall als die persönlichen Werthaltungen beispielsweise familienorientierter Konsumenten spezielle Einstellungen und Verhaltensweisen im Hinblick auf ihre Eß- und Trinkgewohnheiten oder hinsichtlich des Wohnens mit sich bringen, die bei allein lebenden Personen nicht in der Form auftreten (vgl. Kroeber-Riel, 1992, S. 459, S. 580). Zudem liegt die Vermutung nahe und bestätigt sich auch in der Gästebefragung, daß *Personen, die allein leben, häufiger auswärts essen gehen, als dies bei Personen, die in Zwei- oder Mehr-Personenhaushalten leben*, festzustellen ist (vgl. Abb. 4.6). Betrachtet man die Häufigkeit außer Haus Essen zu gehen in Abhängigkeit von der Haushaltsgröße (1-, 2- oder 3- und mehr Personenhaushalte), so ergeben sich über alle drei Gruppen signifikante Unterschiede ($p < 0{,}05$). Wie der Post Hoc Test nach Scheffé zeigt, ist dieser Unterschied darauf zurückzuführen, daß Personen aus 1-Personenhaushalten hochsignifikant häufiger außer Haus Essen gehen als Personen in 2-Personenhaushalten ($p = 0{,}001$) und signifikant häufiger als Personen aus 3- und mehr Personenhaushalten ($p = 0{,}018$). Der Unterschied zwischen Personen aus 2-Personenhaushalten und 3- und mehr Personenhaushalten ist allerdings nicht signifikant ($p = 0{,}831$). Insgesamt ergibt sich dadurch eine geringe negative Korrelation zwischen der Haushaltsgröße und der Häufigkeit außer Haus Essen zu gehen ($r = -0{,}11$, $p < 0{,}05$).

D.h. die hohe Anzahl der 1-Personenhaushalte in München dürfte sich in jedem Fall positiv auf die Gastronomie auswirken.

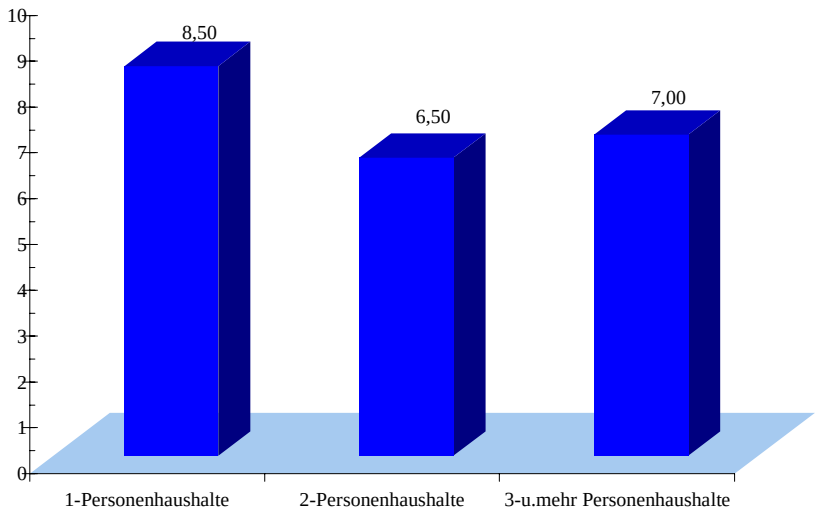


Abb. 4.6: Die Häufigkeit verschiedener Haushaltsgrößen, pro Monat außer Haus essen zu gehen
Quelle: Eigenerhebung

Da das Konsumprofil in einem wesentlichen Ausmaß auch von der jeweiligen Phase des Lebenszyklus, in der sich der Konsument jeweils befindet, abhängt, und derzeit wie aus Tab. 4.4 hervorgeht, ein Wachstum des Bevölkerungsanteils der älteren Einwohner bzw. Senioren zu verzeichnen ist, ist seitens der Gastronomen eine gewisse Anpassungsfähigkeit an diesen Markt und sein individuelles Konsumverhalten notwendig, um weiterhin gegenüber der Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. dazu Meyer-Hentschel, 1991). Tatsache ist nämlich, daß über 50% der Münchner Einwohner 40 Jahre und älter sind, und ca. 36% 50 Jahre und älter (vgl. Tab. 4.4), was sich auch in der Gästestruktur vieler Betriebe widerspiegelt (vgl. Tab. 4.14).

Aufgrund der von Weinberg (1977) aufgestellten Hypothese, daß die Markentreue bei älteren Personen stärker ist, da diese lediglich bereit sind, ein geringeres Risiko auf sich zu nehmen und insgesamt auch weniger flexibel sind, als beispielsweise jüngere Konsumenten, ist in Verbindung mit der zunehmenden Anzahl der älteren Einwohner in München (vgl. Tab. 4.4) *die Vermutung nahelegend, daß sich unter der Stammkundschaft vorwiegend ältere Personen befinden* (vgl. Weiß, 1994, S. 49ff.). Zwischen der Gästestruktur (Stammgäste, Erstbesucher

und Gelegenheitsgäste) und dem Alter ist jedoch im Rahmen dieser Untersuchung lediglich eine geringe Korrelation (r = 0,21, p = 0,001) festzustellen.

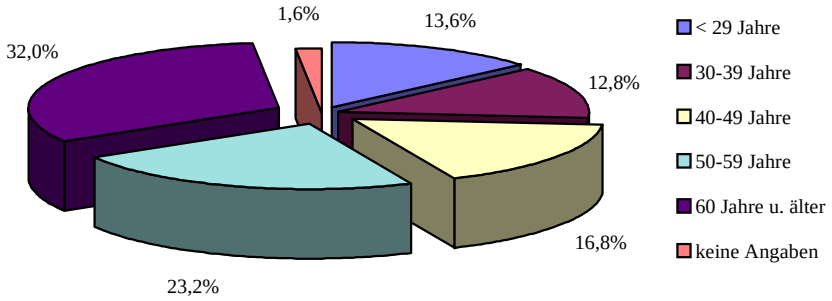


Abb. 4.7: Die Stammgäste unter den insgesamt befragten Personen und deren Altersstruktur
Quelle: Eigenerhebung

Tab. 4.4: Die Bevölkerung in München nach Altersgruppen und Familienstand

Alters-gruppen	Insgesamt		Ledig		Verheiratet		Verwitwet		Getrennt lebend		Geschieden	
	männ-lich	weib-lich	männ-lich	weib-lich	männ-lich	weib-lich	männ-lich	weib-lich	männ-lich	weib-lich	männ-lich	weib-lich
unter 20	99.314	95.310	99.283	94.976	31	330	0	0	0	1	0	3
20-24	39.037	41.481	36.875	35.783	2.079	5.491	11	6	33	98	39	103
25-29	69.310	65.997	56.505	46.525	11.988	17.639	13	87	310	570	494	1.176
30-34	79.877	71.738	48.581	35.938	28.199	31.009	44	160	742	1.070	2.311	3.561
35-39	64.572	57.366	28.195	20.119	31.494	30.820	92	383	870	1.015	3.921	5.029
40-49	106.111	100.207	29.802	21.784	63.257	59.865	434	1.967	1.735	2.007	10.883	14.584
50-59	111.392	103.466	17.346	14.255	77.479	64.212	1.493	6.375	1.560	1.590	13.514	17.034
60 und mehr	119.467	177.920	8.728	22.025	90.948	67.833	10.472	69.646	1.071	1.013	8.248	17.403
31.12.95												
Zusammen	689.080	713.485	325.315	291.405	305.475	277.199	12.559	78.624	6.321	7.364	39.410	58.893
Insgesamt	1.402.565		616.720		582.674		91.183		13.685		98.303	
31.12.94												
Zusammen	689.082	713.828	324.617	290.988	306.741	277.624	12.604	79.612	6.086	7.164	39.034	58.440
Insgesamt	1.402.910		615.605		584.365		92.216		13.250		97.474	
31.12.93												
Zusammen	690.657	715.440	324.948	291.358	308.596	278.748	12.673	80.564	5.772	6.839	38.668	57.931
Insgesamt	1.406.097		616.306		587.344		93.237		12.611		96.599	

Quelle: Statistisches Jahrbuch München (1996, S. 28)

Laut Angaben der Gastronomen *spielt am Standort München neben den genannten Aspekten insbesondere der Fremdenverkehr in Bayern bzw. München eine bedeutende Rolle.* So wurden für das Jahr 1995 3.080.923 Ankünfte von Gästen in München und 6.126.930 Übernachtungen registriert (vgl. Tab. 4.5). Insgesamt betrachtet, konnten im Jahre 1995 knapp 16% der Ankünfte von Gästen in Bayern in München verzeichnet werden, wohingegen jedoch lediglich ca. 8,4% der Übernachtungsgäste in Bayern in München übernachtet haben (Fremdenverkehr in Bayern, 1996, S. 41), was in erster Linie auf die stark divergierenden Preisstrukturen für Übernachtungen im Stadtgebiet München und im Umland zurückzuführen sein dürfte (Kaub, 1997).

Neben dieser sehr hohen Zahl an Übernachtungsgästen, die für München innerhalb Deutschlands Platz 1 im Ranking bedeuten (Kemper's Frequenz Analyse, 1995, S. 182), ist vor allem auch die hohe Anzahl an Tagesbesuchern von rund 56 Mio. pro Jahr zu erwähnen (Fremdenverkehrsamt München, 1998), die sich aus Personen zusammensetzen, die sich auf der Durchreise befinden, einen Tagesausflug von ihrem Urlaubsort aus nach München unternehmen oder direkt von ihrem Wohnort aus München aufsuchen. Zu den Tagestouristen und den in gewerblichen Betrieben übernachtenden Gästen sind auch diejenigen München-Besucher hinzuzufügen, die bei Freunden, Bekannten oder Verwandten übernachten und sich laut Fremdenverkehrsamt München auf ca. 3,5 Mio. bei einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von zwei Tagen belaufen. Insgesamt geht man von einem gesamttouristischen Umsatz in München von 6 Mrd. DM pro Jahr aus, wobei davon ca. 53% auf das Gastgewerbe entfallen (Fremdenverkehrsamt München, 1998).

- *Zusammenfassend kann man also festhalten, daß für das Gastgewerbe in München, insbesondere für die Gastronomie, die entgegen dem Beherbergungsbetrieben auch wesentlich an den Tagestouristen und an den 3,5 Mio. Besuchern, die bei Freunden, Bekannten und Verwandten übernachten, partizipiert, ein enormes Potential in München zur Verfügung steht.*

Wie sich die Gäste der einzelnen Gastronomiebetriebe konkret zusammensetzen, d.h. ob es sich um Touristen, Tagesbesucher, in München ansässige oder um andere Besuchergruppen handelt, ist den Ausführungen in Kap. 4.4.3 und Kap. 4.4.4 zu entnehmen.

Tab. 4.5: Der Fremdenverkehr in Bayern

Januar bis Dezember 1995						
Gebiet	**Ankünfte von Gästen**		**Übernachtungen von Gästen**		**Geöffnete Betriebe**	**Angebo-tene Betten**
	insgesamt	aus BRD	insgesamt	aus BRD		
	Anzahl		Anzahl		Anzahl	Anzahl
München	3.080.923	1.814.690	6.126.930	3.660.696	341	36.890
Oberbayern	7.820.436	5.922.523	27.258.584	23.341.718	4.598	183.567
Bayern	19.291.659	15.790.744	72.854.806	65.622.595	13.354	520.877

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, März 1996, S. 41

4.4.1.3 Die Kaufkraftstruktur im Untersuchungsgebiet

Ein weiterer bestimmender Indikator für die Güte eines Standortes ist laut Reisen (1984, S. 50) die ***Kaufkraft*** der ansässigen Bevölkerung (vgl. Berekoven, 1990, S. 355f.). Was diesen Faktor anbelangt, so hat der Stadtkreis München die relativ hohe Kaufkraftkennziffer von 134,8 je Einwohner aufzuweisen und der Landkreis München einen Wert von sogar 141,8 je Einwohner (GfK Nürnberg, 1995, S. 39)[8]. Laut Kemper's Frequenz Analyse (1995, S. 11), in welcher alle Großstädte der Bundesrepublik mit mehr als 100.000 Einwohnern berücksichtigt wurden, liegt München innerhalb der Rangordnung dieser 84 Städte hinsichtlich der Kaufkraftkennziffer mit deutlichem Abstand an der Spitze.

Unter Kaufkraft versteht man allgemein „die Geldsumme, die einem Wirtschaftssubjekt je Zeiteinheit zur Verfügung steht" (Gabler-Wirtschafts-Lexikon, 1993, S. 1809). Die Berechnungen der Kaufkraftkennziffern, die auf dem verfügbaren Einkommen aller privaten Haushalte in der Bundesrepublik gründen und somit als Einkommensindikatoren heranzuziehen sind, basieren auf Ergebnissen der amtlichen Lohn- und Einkommensteuerstatistiken. Zur Vermeidung von Verzerrungen, sind alle Einkommen bei Millionären, die über einem Sockelbetrag von DM 1 Mio. (netto ca. DM 400.000,-) liegen, gekürzt (GfK Nürnberg, 1995, S. 11). Die Kaufkraftkennziffer gibt also die Konsumfähigkeit der an einem Standort ansässigen Bevölkerung wieder und entspricht demzufolge auch aussagefähigem Material über das Nachfragepotential einer bestimmten Stadt (vgl. Berekoven, 1990, S. 356). Die Rahmenbedingungen erweisen sich also für ortsansässige Betriebe, die einen erheblichen Anteil dieser Kaufkraft abschöpfen, bei einer höheren Kennziffer deutlich günstiger.[9]

---

[8] Die hier dargestellten Kaufkraftkennziffern der GfK Nürnberg sind nicht identisch mit der „einzelhandelsrelevanten Kaufkraft", die dem Einkommensbetrag entspricht, den die Verbraucher von ihrem Gesamtbudget für Ausgaben im Einzelhandel verwenden (GfK Nürnberg, 1995, S. 1). Die hier angegebene Kaufkraft beinhaltet u.a. auch jenen Einkommensanteil, der für Ausgaben im Dienstleistungssektor reserviert ist.

[9] Da für die Berechnungen jeglicher Kennziffern von der GfK stets die aktuellsten verfügbaren Daten verwendet werden, und diese manchmal durch amtliche Statistiken nachträglich revidiert werden, ist eine zeitliche Gegenüberstellung von Kaufkraftkennziffern über mehrere Jahre hinweg problematisch (GfK Nürnberg, 1995, S. 11). Infolgedessen wird auf diesbezügliche Vergleiche verzichtet.

Inwiefern die einzelnen Gastronomiebetriebe an dieser hohen Kaufkraftkennziffer in München partizipieren, d.h. wie sich die Einkommensstruktur der Gäste zusammensetzt, ist in Kap. 4.4.4 näher erläutert.

Ergänzend soll in diesem Zusammenhang auch auf die Umsatzkennziffer hingewiesen werden, die die Bedeutung einer Stadt bzw. Region hinsichtlich des Umsatzpotentials je Einwohner vor Ort offenlegt und somit auch einen Indikator für die Attraktivität einer Stadt als Einzelhandels- bzw. Gastronomiestandort darstellt (GfK Nürnberg, 1995, S. 11).
Betrachtet man die Umsatzkennziffer je Einwohner von 104,8 des Landkreises München, wie die Kaufkraftkennziffer bezogen auf den Durchschnitt der Bundesrepublik Deutschland von 100,0, und vergleicht man diese mit der Umsatzkennziffer je Einwohner der Stadt München von 159,7 (GfK Nürnberg, 1995, S. 39), so wird zum einen das höhere Umsatzpotential des Stadtgebietes und zum anderen die damit einhergehende größere Attraktivität als Standort offensichtlich.
Jedoch liegt die Umsatzkennziffer der Stadt München in Kemper's Rangordnung innerhalb der 84 betrachteten Städte lediglich an Position 12 (Kemper's Frequenz Analyse, 1995, S. 182), was deutlich macht, daß der lokale Einzelhandel in zahlreichen anderen Städten einen höheren Pro-Kopf-Umsatz der ortsansässigen Bevölkerung innerhalb eines Jahres erzielt.

Da an den Umsätzen eines Gebietes, insbesondere eines größeren Stadtkreises, nicht allein die niedergelassenen Einwohner beteiligt sind, sondern in meist beachtlichem Ausmaß vor allem auch der Fremdenverkehr, wird hier ergänzend nochmals auf das Besucheraufkommen der Stadt München verwiesen, das sich im Jahre 1995 auf 3.080.923 Gäste in gewerblichen Betrieben mit 6.126.930 Übernachtungen belief (Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 1996, S. 41). Diese Zahlen sind nochmals um ca. 3,5 Mio. Besucher zu ergänzen, die bei Freunden, Bekannten oder Verwandten übernachten und um rund 56 Mio. Tagestouristen in der Landeshauptstadt, die insgesamt einem enormen Potential für die Münchner Gastronomie entsprechen. So werden von dem gesamttouristischen Umsatz in München in Höhe von 6 Mrd. DM ca. 53% im Gastgewerbe in München ausgegeben (Fremdenverkehrsamt München, 1998).

4.4.1.4 Die gastronomische Zusammensetzung im Untersuchungsgebiet

Zur Vervollständigung der statistischen Daten zum Untersuchungsgebiet werden im Anschluß einige gastronomiespezifische Daten angeführt, die in Zeitabständen von 10 Jahren vom Bayerischen Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung herausgegeben werden. Die letzte Handels- und Gaststättenzählung wurde 1993 durchgeführt.
Dieses fachspezifische Material informiert neben der Anzahl der in München bzw. der Region 14 niedergelassenen gastgewerblichen Betriebe auch über deren Beschäftigtenzahlen und die Umsatzzahlen aus dem Jahre 1992 (vgl. Tab. 4.6).

Tab. 4.6: Ergebnisse der Handels- und Gaststättenzählung 1993 für München

Ergebnisse der Handels- und Gaststättenzählung 1993 für München					
			Umsatz 1992		
	Arbeitsstätten [1)]	Beschäftigte	insgesamt	je	
	am 30.04.1993			Arbeitsstätte	Beschäftigten
	Anzahl		1000 DM		DM
Restaurants mit herkömmlicher Bedienung	1.285	13.130	1.273.724	991	97.009
Restaurants mit Selbstbedienung	71	2.404	181.435	2.555	75.472
Cafes	148	1.271	98.461	665	77.467
Eisdielen	45	271	18.860	419	69.594
Imbißhallen	202	938	117.676	583	125.454
Summe	1.751	18.014	1.690.156	965	93.825
Schankwirtschaften	532	2.485	206.139	387	82.953
Bars u.ä.	89	621	45.134	507	72.680
Diskotheken	48	596	47.958	999	80.466
Trinkhallen	30	134	11.583	386	86.437
Summe	699	3.836	310.814	445	81.025
Kantinen	183	907	69.818	382	76.977
Caterer	105	2.936	442.774	4.217	150.809
Summe	288	3.843	512.592	1.780	133.383

Ergebnisse der Handels- und Gaststättenzählung 1993 für München					
	Arbeitsstätten [1]	Beschäftigte	Umsatz 1992		
			insgesamt	je	
	am 30.04.1993			Arbeitsstätte	Beschäftigten
	Anzahl		1000 DM		DM
Gastgewerbe Summe insg. [2]	3.181	35.410	3.731.216	1.173	105.372

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, (1996, S. 61f.)

[1] Arbeitsstätten mit ausschließlicher oder überwiegender Gastgewerbetätigkeit von Unternehmen des Handels- und Gastgewerbes

[2] Inklusive Hotels, Gasthöfe, Pensionen u. Hotels garnis und inklusive sonst. Beherbergungsgewerbe

Tab. 4.7: Ergebnisse der Handels- und Gaststättenzählung 1993 für die Region 14

Ergebnisse der Handels- und Gaststättenzählung 1993 für die Region 14					
	Arbeitsstätten [1]	Beschäftigte	Umsatz 1992		
			insgesamt	je	
	am 30.04.1993			Arbeitsstätte	Beschäftigten
	Anzahl		1000 DM		DM
Summe Restaurants, Cafes, Eisdielen u. Imbißhallen	3.018	26.045	2.239.626	4.754	700.311
Summe Sonst. Gaststättengewerbe	1.188	6.223	430.486	2.329	491.903
Summe Kantinen u. Caterer[3]	433	4.719	579.825	4.438	572.185
Gastgewerbe Summe insg. [2]	5.624	52.507	5.067.786	5.238	706.985

Quelle: Eigene Berechnungen aus Addition der einzelnen Werte je Gebiet der Region 14 aus der Handels- und Gaststättenzählung 1993 (Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung,, 1996, S. 60ff.)

[1] Arbeitsstätten mit ausschließlicher oder überwiegender Gastgewerbetätigkeit von Unternehmen des Handels- und Gastgewerbes

[2] Inklusive Hotels, Gasthöfe, Pensionen u. Hotels garnis und inklusive sonst. Beherbergungsgewerbe

[3] Abgesehen von der Zahl der Arbeitsstätten, entsprechen die Werte zum Wirtschaftszweig Kantinen und Caterer nicht den exakten Daten, da zu den Landkreisen Dachau und Erding aus Datenschutzgründen keine Angaben gemacht werden dürfen.

Wie aus den beiden Tabellen 4.6 und 4.7 hervorgeht, ist in der Stadt München der Großteil der Gastronomiebetriebe der Region 14 niedergelassen. Sowohl was die Anzahl der Arbeitsstätten in München anbelangt, die über 56% des regionalen Anteils einnehmen, als auch im Hinblick auf die Beschäftigtenzahlen im Gastgewerbe, die ca. 67% der Arbeitnehmer der gesamten Region entsprechen, liegt die Stadt München innerhalb der Region 14 an der Spitze. Bei einer ersten Betrachtung erscheinen diese Werte - auch angesichts der Vermutung eines verstärkten Konkurrenzaufkommens - überhöht, erweisen sich jedoch in Relation zur Einwohnerdichte im Stadtgebiet im Vergleich zu den übrigen Gebieten resp. Landkreisen der Region 14 (vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 1996, S. 60ff.) und angesichts der hohen Anzahl an Besuchern in München (vgl. Kap. 4.4.1.2) als gerechtfertigt.

Da die der Untersuchung zugrunde liegenden Betriebe alle der Rubrik „Restaurants mit herkömmlicher Bedienung“ zuzuordnen sind (vgl. Kap. 1.3.2), gehören sie mit zu den Betrieben, die innerhalb der unterschiedlichen Gastronomietypen mit ca. 34% den größten Umsatzanteil am Gesamtumsatz der Münchner Gastronomie erwirtschaften (vgl. Tab. 4.6). Hinzu kommt, daß die Restaurants mit herkömmlicher Bedienung vor allem unter Berücksichtigung des Servicegedankens mit einem Anteil von etwa 37% an der Gesamtanzahl der Beschäftigten im Münchner Gastgewerbe demzufolge auch die höchsten Personalkosten in diesem Gebiet zu verzeichnen haben.
Betrachtet man den jeweiligen Personalaufwand der in dieser Untersuchung relevanten Restaurants (vgl. Tab. 4.8), zeigen sich zum einen die enormen Kosten, die der Faktor Personal innerhalb der Servicegastronomie verursacht, zum anderen aber auch die deutlichen Schwankungen des Personalaufwands zwischen den einzelnen Betrieben. So hat z.B. das „Block House“ lediglich 26% an Personalkosten zu verzeichnen, gegenüber dem extrem hohen Wert von 65% im „Unionsbräu“. Im Vergleich hierzu liegt der durchschnittliche Anteil des Personalaufwandes am Betriebsertrag in der Gastronomie im Jahre 1996 bei „Speisewirtschaften-Großbetriebe“ durchschnittlich bei 38,9% in Bayern und bei „Speisewirtschaften-Großbetriebe“ mit großem Biergarten durchschnittlich bei 41,7% (vgl.

Tab. 4.8) (Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr, 1998, S. 74). D.h. abgesehen vom „Block House“, das vor allem aufgrund seines Betriebstyps und dem hohen Maß an Standardisierung weit unterdurchschnittliche Personalkosten aufweist, *liegen die in dieser Arbeit relevanten Gastronomiebetriebe bei den Personalkosten über dem Durchschnitt vergleichbarer Betriebe in Bayern.*

Jedoch liegen diese Betriebe auch bei den Umsatzzahlen, die aufgrund der Tatsache, daß die Umsätze lediglich für den Monat November 1996 zur Verfügung gestellt wurden, in Tab. 4.8 auf Basis des November-Umsatzes für das Jahr 1996 ermittelt wurden, *weit über dem Durchschnitt der gastronomischen Betriebe in München*, der sich im Jahr 1992 auf durchschnittlich DM 991.000 belaufen hat (Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 1993, S. 61f.). Bei diesem Vergleich ist allerdings zu berücksichtigen, daß die Werte einerseits angesichts der zeitlichen Erhebungsdifferenzen aus unterschiedlichen Jahren stammen, und die Betriebe andererseits stark divergierende Betriebsdaten, wie z.B. Öffnungszeiten, Sitzplatzanzahl, unterschiedliche Preisniveaus etc. aufweisen, woraus wiederum wesentliche Umsatzschwankungen resultieren.

Generell ist aber festzuhalten, daß sämtliche dieser Arbeit zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe die durchschnittlichen Umsätze vergleichbarer Gastronomiebetriebe in München bzw. Bayern deutlich übersteigen.

Tab. 4.8: Der Personalaufwand der einzelnen Restaurants und die Umsätze je Arbeitsstätte im Vergleich

Restaurants	**Personalaufwand in % vom Umsatz[1)]** **Stand September 1996**	**Umsatz je Arbeitsstätte in DM** **für Monat November 1996**	**Umsatz je Arbeitsstätte in DM** **für 1996**
Augustiner	43%	1.095.190	13.142.280 [4)]
Block House	26%	398.329	4.779.948 [4)]
Mövenpick	45%	1.305.799	15.669.588 [4)]
Spatenhaus	40%	1.655.848	19.870.176 [4)]
Spöckmeier	45%	949.988	11.399.856 [4)]
Unionsbräu-Rest.	65%	145.538	1.746.456 [4)]
Unionsbräu-Bierk.		225.018	2.700.216 [4)]
Weißes Bräuhaus	48%	1.495.460	17.945.520 [4)]

Restaurants	Personalaufwand in % vom Umsatz[1)] Stand September 1996	Umsatz je Arbeitsstätte in DM für Monat November 1996	Umsatz je Arbeitsstätte in DM für 1996
in Restaurants mit herkömmlicher Bedienung[3)]	-	im Jahr 1992: 82.583 [2)]	im Jahr 1992: 991.000
in vergleichbaren Betrieben[5)]	38,9%		
in vergleichbaren Betrieben mit großem Biergarten[5)]	41,7%		

1) Die einzelnen Werte können von Monat zu Monat um geringe Schwankungen variieren.
Quelle: Interviews mit Gastronomen

2) Dieser Wert entspricht dem durchschnittlichen Monatsumsatz eines Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, basierend auf dem durchschnittlichen Jahresumsatz von DM 991.000 (Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 1993, S. 62

3) Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 1993, S. 62

4) Angesichts der Tatsache, daß bei den hier relevanten Gastronomiebetrieben lediglich die Umsatzzahlen für November 1996 vorliegen, wurde der durchschnittliche Jahresumsatz der Betriebe auf Basis des November-Umsatzes ermittelt.

5) Quelle: Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr, 1998, S. 74

4.4.2 Die Restaurantstandorte und deren Standortfaktoren

Nach den Erläuterungen der für alle Betriebe weitgehend identischen Standortbedingungen sind im Anschluß für jedes Restaurant die dem jeweiligen Einzelstandort eigentümlichen Faktoren kommentiert. Zu verschiedenen Einzelaspekten wurden ergänzend die diesbezüglichen Ergebnisse aus der Gästebefragung angeführt, um die Relevanz dieser Standortbedingungen für die Gäste und demzufolge auch für den Wirt offenzulegen. Hinsichtlich der Erhebungsmodalitäten wird auf die Ausführungen in Kap. 1.5ff. verwiesen.

4.4.2.1 Die Standortfaktoren des „Augustiner“

Bei dem Gastronomiebetrieb „Augustiner“ handelt es sich um einen typisch bayerischen Betrieb, der sich seinen Gästen mit einem traditionellen Konzept im Hinblick auf die Speisenangebote (vgl. Kap. 3.2.1), das Einrichtungskonzept (vgl. Kap. 3.4.1.1), die Dienstkleidung (vgl. Tab. 6.18) usw. präsentiert.

Der Großbetrieb, der mit 409 Sitzplätzen auf 455 Quadratmetern im Restaurant, 442 auf 470 Quadratmetern in der Bierhalle, ca. 460 Outdoor-Plätzen und 370 in den Bankettsälen und einem Jahresumsatz von insgesamt (in allen Einheiten) ca. 24 Mio. DM netto (1995) zu den Spitzen-Umsatzmachern in der Münchner Gastronomie zählt (Weiß, 1996, S. 70), ist mitten in der Innenstadt und Fußgängerzone, in der Konsummeile Neuhauser Straße gelegen (vgl. Abb. 4.4) (vgl. Sachs Pfeiffer, 1984, S. 14ff.), die an die Kaufingerstraße anschließt und so den Münchner Marienplatz mit dem Stachus verbindet. Der Standort des Restaurants befindet sich also inmitten des Fremdenverkehrszentrums, unweit der diversen Sehenswürdigkeiten wie dem Karlstor, dem Marienplatz, der Frauenkirche usw. und zeichnet sich durch die Nähe zu zahlreichen öffentlichen Institutionen wie Finanzamt, Banken, Statistisches Landesamt uvm., aber auch zu Unterhaltungsstätten resp. kulturellen Einrichtungen wie Kinos, Oper und Theater aus (Interview mit Gastronom).

Diese sonstigen Einrichtungen bestimmen teilweise auch die am Standort ansässigen diversen Wirtschaftsbereiche und umgekehrt. Dies sind vor allendingen Handels- und Dienstleistungsbetriebe, welche hinsichtlich ihrer Angebotsstruktur oder ihrer Zielgruppe als für die eigenen Belange günstig eingestuft wurden bzw. werden (Interview mit Gastronom).

Eine Agglomeration zahlreicher Gastronomiebetriebe mit ähnlichem Betriebstyp oder auch vollkommen unterschiedlichen Betriebsformen ist an diesem Standort laut Meinung des Pächters des „Augustiner“ nicht gegeben. Demzufolge kann auch die Gefahr einer Standortübersetzung mit einem eventuellen Verdrängungswettbewerb ausgeschlossen werden. Anzutreffen sind im betrieblichen Umfeld vor allem äußerst differierende gastronomische Betriebsformen, die im Vergleich zur Großgaststätte „Augustiner“ flächen- und somit auch sitzplatzmäßig in eine andere Größenkategorie einzuordnen sind. Aufgrund dieser Ansammlung äußerst unterschiedlicher Betriebstypen sind demzufolge auch keine

unmittelbaren Konkurrenten im Umfeld vorzufinden, denen gegenüber man sich möglicherweise durch werbe- und/oder preisaggressives Verhalten profilieren müßte, um weiterhin am lokalen Markt bestehen zu können (Interview mit Gastronom).

Trotz der günstigen Lage des „Augustiner“ im Hinblick auf Unterhaltungsstätten jeglicher Art haben nur 9% der befragten Gäste ihren Restaurantaufenthalt mit dem Besuch dementsprechender Einrichtungen, wie z.B. Theater, Museum, Kino usw. kombiniert. Ebenso wenige der Befragten haben ihre Konsumation im „Augustiner“ mit der Ausübung des Berufes verbunden. Demgegenüber haben beinahe 70% der „Augustiner-Gäste“ dieses Restaurant im Anschluß an einen bzw. vor einem Einkaufsbummel aufgesucht, woraus die hohe Relevanz der zentralen Lage des „Augustiner“ im Einkaufszentrum (Neuhauserstraße) der Stadt München ersichtlich wird (vgl. Abb. 4.8).

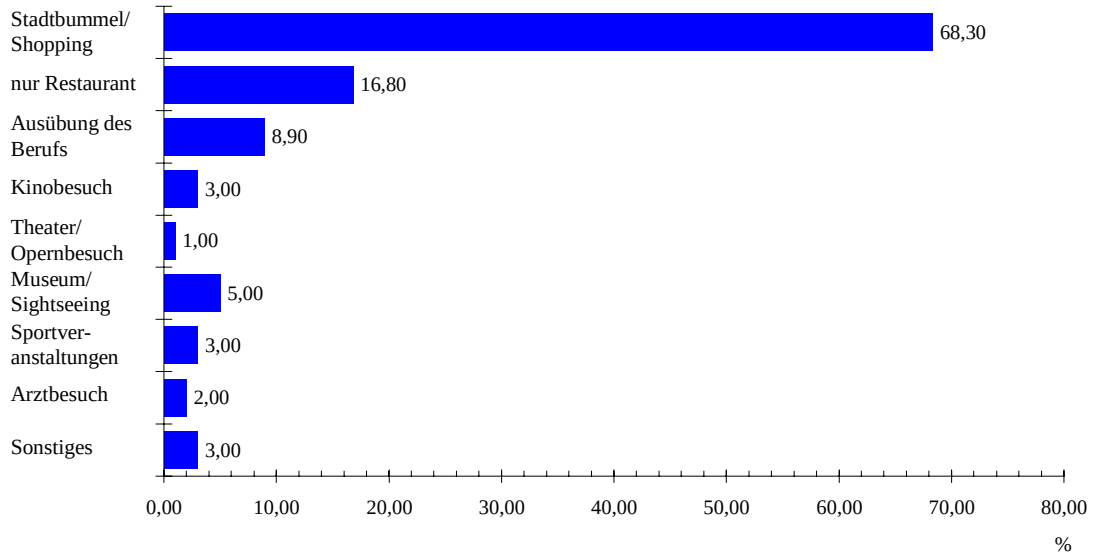


Abb. 4.8: Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Augustiner“
Quelle: Eigenerhebung
Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Betrachtet man den Standortfaktor Verkehr, so erfreuen sich generell jene Standorte großer Beliebtheit, an denen viele potentielle Gäste fußläufig passieren und/oder die durch günstige Verkehrsanbindungen - sei es per Pkw oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln, v.a. aber auch zu Fuß - leicht erreicht werden können (Reisen, 1984, S. 51).

Was die Passantenquantität anbelangt, so führt die Neuhauser Straße mit einer Frequenz von 10.892 (an einem Dienstag gemessen) und 29.173 (an einem Samstag gemessen) mit weitem Abstand gegenüber den 1a-Lagen in anderen Städten in Deutschland (Blumenauer Frequenz-Bericht, 1995, o.S.) (vgl. auch die Zählung in Kemper's Frequenz Analyse, 1995, S. 182, in der Kaufingerstraße). Diese hohe Fußgängerdichte wird auch in den folgenden Daten der Fußgängerverkehrszählung der Stadt München bestätigt, die unweit vom Restaurant, in der Kaufingerstraße östlich Augustinerstraße, durchgeführt wurde, jedoch im Gegensatz zu den anderen Zählungen resp. Standorten lediglich an einem Tag, nämlich dem 15.07.92, einem regnerischen Mittwoch, stattfand.

Tab. 4.9: Die Passantenfrequenz an der Zählstelle Kaufingerstraße, östlich Augustinerstraße

Gesamtbelastung der Zählstelle Kaufingerstr., östl. Augustinerstr.			
15.07.1992		16.07.1992	
Zeitraum[1)]	registrierte Passanten[2)]	Zeitraum	registrierte Passanten[3)]
7.00 - 8.00	255	7.00 - 8.00	-
8.00 - 9.00	1.079	8.00 - 9.00	-
9.00 - 10.00	3.126	9.00 - 10.00	-
10.00 - 11.00	7.201	10.00 - 11.00	-
11.00 - 12.00	11.007	11.00 - 12.00	-
12.00 - 13.00	11.902	12.00 - 13.00	-
13.00 - 14.00	11.791	13.00 - 14.00	-
14.00 - 15.00	11.415	14.00 - 15.00	-
15.00 - 16.00	12.210	15.00 - 16.00	-
16.00 - 17.00	12.539	16.00 - 17.00	-
17.00 - 18.00	10.508	17.00 - 18.00	-
18.00 - 19.00	5.807	18.00 - 19.00	-
19.00 - 20.00	3.299	19.00 - 20.00	-
20.00 - 21.00	3.263	20.00 - 21.00	-
21.00 - 22.00	3.198	21.00 - 22.00	-
Gesamtsumme	108.600	Gesamtsumme	-

Quelle: Landeshauptstadt München, Planungsreferat HA I/3

1) Eigentliche Intervallänge der Zählung: 15 Minuten
Zählzeit: 7.30 - 22.00 Uhr

2) Spitzenstunde: 15.30 - 16.30 Uhr: 13.360 Passanten

3) Spitzenstunde: -

Wie aus den Werten aus Tab. 4.9 hervorgeht, hängt die Anzahl der passierenden Fußgänger in hohem Maße von den damaligen Ladenöffnungszeiten des ortsansässigen Einzelhandels ab.
Betrachtet man die Gesamtbelastung der Zählstelle von 11.00-14.00 Uhr, so ist anzunehmen, daß *zwischen dieser hohen Frequenz und dem Mittagsgeschäft, das ca. einem Drittel des Tagesumsatzes entspricht, ein Zusammenhang besteht* (Interview mit Gastronom). Demgegenüber erweist sich die Tatsache interessant, daß im „Augustiner“ die restlichen zwei Drittel des Tagesumsatzes - läßt man das ständig steigende und mittlerweile ca. 15% des gesamten Umsatzes einnehmende Nachmittagsgeschäft außer acht (Interview mit Gastronom) - abends eingenommen werden und der Passantenstrom nach Geschäftsschluß gleichzeitig stark rückläufig ist. Aufgrund der seit November 1996 geltenden neuen Ladenöffnungszeiten ist eine zeitliche Verlagerung der Abendumsätze festzustellen (Interview mit Gastronom). Anzunehmen ist, daß sich zudem auch die Passantenfrequenz zeitlich etwas verlagert. Neue Messungen diesbezüglich sind jedoch noch nicht durchgeführt worden (Landeshauptstadt München, Planungsreferat, 1997 / Kemper’s Immobilien, 1997 / Blumenauer Immobilien, 1997).
Als weiteres Element des Standortfaktors Verkehr ist die Erreichbarkeit des „Augustiner“ zu nennen. Die angesichts der wachsenden Mobilität der Bevölkerung[10] zunehmende Bedeutung der Zufahrtsmöglichkeiten zu einem Standort per Pkw, ist zwar über die rückwärtige Anfahrtsgelegenheit des „Augustiner“ gewährleistet, wird jedoch aufgrund der äußerst beschränkten Parkmöglichkeiten, aber auch in Anbetracht der hohen innerstädtischen Gebührenpflicht, relativiert. Die optimale Lage des Standortes zu den Fußgängerkunden findet sich in der bereits angesprochenen außergewöhnlich hoch frequentierten Passantenlage bestätigt und bewahrheitet sich auch darin, daß ca. 34% der Gäste den Weg zum Restaurant überwiegend zu Fuß zurückgelegt haben (vgl. Abb. 4.9).
Der Anteil von beinahe 56% Verkehrsmittelkunden bestätigt die gute Lage der Großgaststätte im Netz der öffentlichen Verkehrsmittel, die U-, S- und auch Straßenbahnanbindungen gewährleistet. Demgegenüber haben nur etwa 15% der befragten Personen das Auto bzw. Taxi für den Weg zum „Augustiner“ benutzt (vgl. Abb. 4.9).

[10] Laut Angaben des Statistischen Landesamtes (1996) hat der Kraftfahrzeugbestand in München in den Jahren 1993 bis 1995 in der Sparte Pkw um 2.286 Kraftfahrzeuge auf 621.575 zugenommen.

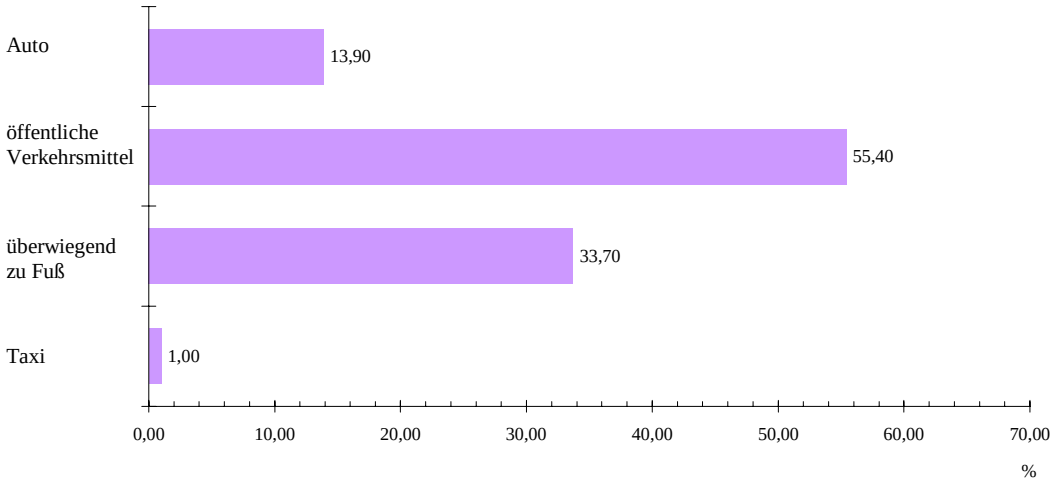


Abb. 4.9: Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Augustiner“
Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Das unter Denkmalschutz stehende, 1896/97 im Neo-Renaissance-Stil errichtete und ausgestattete Gebäude (Landesamt für Denkmalspflege) des „Augustiner“-Restaurants bietet mit 442 Sitzplätzen in der Bierhalle, 409 im Restaurant, 180 in der Freischankfläche in der Fußgängerzone, 280 im Innenhofgarten, und 250 und 120 Sitzplätzen in den beiden Bankettsälen im Obergeschoß für knapp 1.700 Gäste Platz. Trotz einer Vielzahl von baulichen Auflagen und Vorschriften im Zusammenhang mit den Denkmalschutzauflagen sieht der Pächter die Qualität des Standortes durch die gesetzlichen Vorschriften in keinster Weise eingeschränkt (Interview mit Gastronom).

Nimmt man die Aufteilung der Verkaufsfläche in Augenschein, so kann der Betrieb erhebliches Potential aus den größenmäßig 1:2 strukturierten, im Obergeschoß befindlichen Bankettsälen schöpfen. Zum einen erlaubt die unterschiedliche Größenordnung der beiden Räume das Anbieten von Veranstaltungen mit verschiedenen Arrangements und bringt zum anderen auch den Vorteil mit sich, daß die Atmosphäre im Restaurantbereich in keiner Form etwa durch den Serviceablauf, ein Rahmenprogramm oder anderes gestört wird, und umgekehrt auch dem Veranstaltungsprogramm in seinem Ablauf kein Abbruch getan wird (Interview mit Gastronom).

Bezüglich der demographischen Aspekte des Standortfaktors Bevölkerung wird auf die in Kap. 4.4.1.2 angeführten Daten zur Bevölkerung der Stadt München und der Region 14 als Einzugsgebiet der Stadt München verwiesen. Die soziodemographischen Merkmale der Gäste des „Augustiner“ sind im Anschluß an die standortspezifischen Erläuterungen zu den einzelnen Betrieben in Kap. 4.4.3 und Kap. 4.4.4 für alle Betriebe zusammengefaßt dargestellt.

4.4.2.2 Die Standortfaktoren des Steakrestaurants „Block House“

Das Steakrestaurant „Block House“ befindet sich in der Münchner Leopoldstraße im Stadtteil Schwabing, bei welchem es sich aus lokaler Sicht um eine Mischung aus Wohn- und Gewerbegebiet handelt. Aufgrund der Tatsache, daß im weiteren betrieblichen Umfeld zwar Handels- und Dienstleistungsbetriebe mit sogar ähnlicher Zielgruppe angesiedelt sind, die meisten der Einzelhandelsbetriebe vom „Block House“-Standort jedoch schon etwas zu weit entfernt sind, sind für diese Restauration die für ein Wohngebiet typischen Nachfrage- und Umsatzspitzen zu verzeichnen (Interview mit Gastronom).
D.h., daß die Gäste - ein Großteil Anwohner (vgl. Kap. 4.4.3 und Kap. 4.4.4) - i.d.R. abends konsumieren. Aber auch an Feiertagen und an Wochenenden wird ein nennenswertes Umsatzpotential erreicht. Gleichzeitig wird die für ein Wohngebiet wegen der Tagesbeschäftigung der Anwohner typische abendliche Umsatzspitze und gleichzeitige Flaute des Mittagsgeschäftes bestätigt, welches bei Restaurants im Stadtzentrum einen Nachfrageschwerpunkt bildet (Interview mit Gastronom).
Was die Sehenswürdigkeiten bzw. Touristenattraktionen am Standort Block House anbelangt, so ist dort in unmittelbarer Nähe seit etwa August 1995 als Beitrag zur Moderne der schon von weitem sichtbare „walking man“ des amerikanischen Künstlers Jonathan Borofsky zu finden, aber auch das Siegestor ist nicht weit vom Restaurant entfernt. Trotzdem wird, auch aufgrund der im Vergleich zur Münchner Innenstadt relativ niedrigen beobachtbaren Passantenfrequenz, die eher geringe Bedeutung dieses Standortes als Fremdenverkehrsmagnet für die Touristen offensichtlich (Interview mit Gastronom).

Betrachtet man neben den touristischen Attraktionen das weitere betriebliche Umfeld des „Block House“-Restaurants, so setzt es sich wie einleitend erwähnt, überwiegend aus Handels- und Dienstleistungsbetrieben zusammen, die im großen und ganzen eine ähnliche Zielgruppe akquirieren.
Zudem ist am Standort auch eine Vielzahl von Mit-Wettbewerbern und zahlreicher anderer Lokalitäten zu verzeichnen, was die Agglomeration von Gastronomiebetrieben am Standort Leopoldstraße verdeutlicht. Neben den verschiedenen gastronomischen Betriebsformen, wie z.B. Discotheken, Cafés, Bistros usw., ist abgesehen von einem angrenzenden Steakhaus kein Restaurant mit identischem Betriebstyp in der näheren Umgebung zu verzeichnen.
Wie bereits erwähnt, schließt dies jedoch eine gewisse Konkurrenzintensität nicht aus, da nicht nur der gleiche Betriebstyp, sondern vor allem das Akquirieren einer gleichen oder ähnlichen Zielgruppe neben anderen Aspekten gewisse Spannungsverhältnisse zwischen Betrieben auslöst und sie somit zu Konkurrenten werden läßt (Interviews mit Gastronomen).

Was die sonstigen Einrichtungen des betrieblichen Umfelds betrifft, so sind vor allem Banken und Versicherungen um den „Block House“-Standort niedergelassen. Des weiteren ist auch die Münchner Universität nicht weit vom Standort entfernt, die jedoch wie aus den Ergebnissen der Gästebefragung deutlich wird, keinen Einfluß auf die Zusammensetzung der Zielgruppe ausübt (vgl. Kap. 4.4.4). Die Klientel der im Umfeld angesiedelten Unterhaltungsstätten, bei denen es sich überwiegend um Kinos handelt, entspricht demgegenüber eher der Zielgruppe des Steakrestaurants (Interview mit Gastronom) (vgl. Abb. 4.10). So haben knapp 6% der befragten „Block House“-Gäste ihren Restaurantbesuch mit einem Kinobesuch verbunden. Jedoch haben lediglich 4% das Steakrestaurant in Kombination mit ihrer Berufsausübung aufgesucht. Der im Vergleich zu den anderen Betrieben relativ niedrige Anteil von ca. 24% der Gäste, die den Restaurantbesuch mit einem Einkaufsbummel verbinden, *belegt die vergleichsweise geringe Bedeutung der Einzelhandelsbetriebe für diesen Standort. Demgegenüber waren beinahe 55% der Gäste nur wegen des Restaurants vor Ort (vgl. Abb. 4.10).*

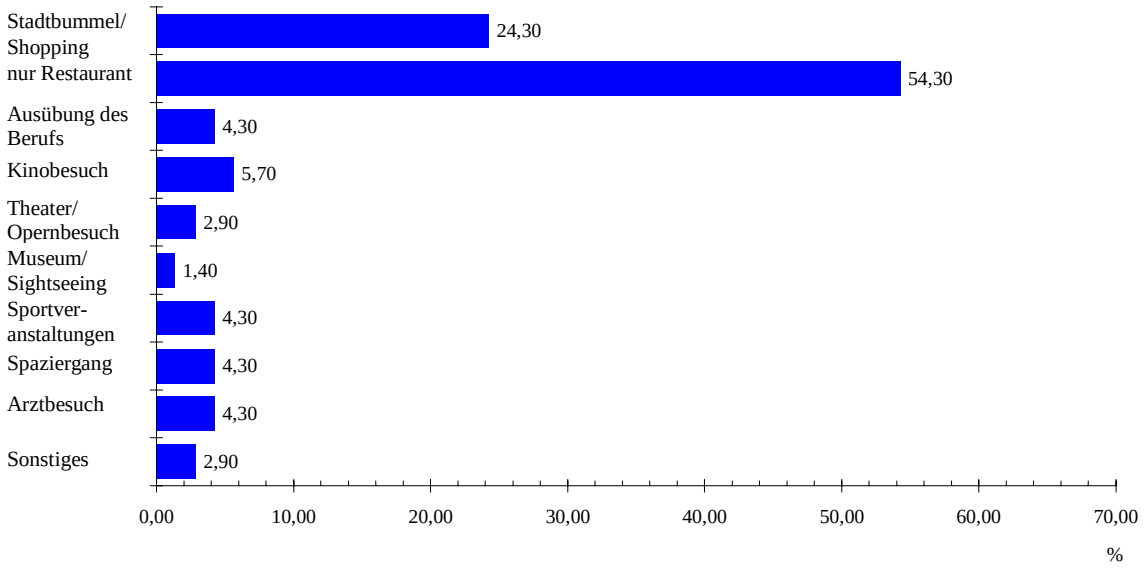


Abb. 4.10: Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Block House“
Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Da für den Standort Leopoldstraße weder bei der Stadt München noch in Kemper’s Frequenz Analyse (1995) noch im Blumenauer Frequenz-Bericht (1995) Zahlen über den Fußgängerverkehr vorliegen, muß in Anbetracht des hohen Kosten- und Aufwandsfaktors einer Erhebung der Passantenfrequenz auf diesen Wirkungsfaktor an dieser Stelle verzichtet werden.

Die neben dem Passantenstrom ebenfalls dem Standortfaktor Verkehr zuzuordnende Erreichbarkeit des „Block House“-Betriebes ist sowohl zu Fuß als auch per Pkw oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln - Anschluß an zwei U-Bahnlinien - gewährleistet. Obwohl anzunehmen ist, daß es sich bei vielen Gästen aufgrund ihrer Postleitzahl und der Entfernung ihrer Wohnung zum Restaurant (vgl. Kap. 4.5.2) um Anwohner des umliegenden Wohngebietes handelt, stammt ein Anteil von knapp 23% unter ihnen aus der Rubrik Verkehrsmittelkunden (vgl. Abb. 4.11).

Da das Steakrestaurant unmittelbar an der Leopoldstraße, einer sehr befahrenen Hauptverkehrsstraße im Münchner Stadtgebiet, liegt, ist es auch per Pkw einwandfrei zu

erreichen, was die Gäste dadurch bestätigen, daß 50% von ihnen das Restaurant mit dem Auto aufgesucht haben (vgl. Abb. 4.11). Davon halten auch die relativ schlechten Parkmöglichkeiten nicht ab. So stehen den Autogästen in der Umgebung nur begrenzt Parkmöglichkeiten zur Verfügung; zudem sind zahlreiche Parkplätze in den umliegenden Seitenstraßen den Anwohnern vorbehalten und auch der vor allem für das Abendgeschäft in angemessener Entfernung erforderliche, nutzbare Parkraum ist nur äußerst spärlich vorhanden. Des weiteren sind zahlreiche Parkmöglichkeiten tagsüber bis 19.00 Uhr durch eine maximale Parkzeit von einer Stunde beschränkt.

Ein Anteil von beinahe 23% der Gäste, die das Restaurant zu Fuß aufgesucht haben, bestätigt die gute Erreichbarkeit des Betriebes zu Fuß (vgl. Abb. 4.11).

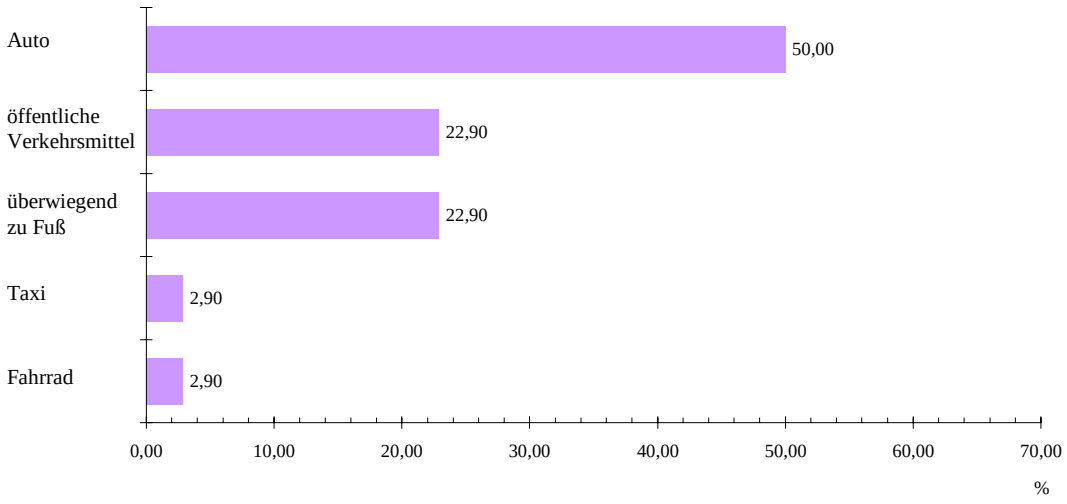


Abb. 4.11: Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Block House“
Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Hinsichtlich des Wirkungsfaktors Raum bietet das „Block House“ seinen Gästen ca. 155 Sitzplätze auf rd. 270 Quadratmetern Restaurantfläche, jedoch im Vergleich zu den anderen der Untersuchung zugrunde liegenden Betrieben lediglich auf einem Erdgeschoß. Zusätzlich stehen den Gästen 148 Sitzplätze auf 192 Quadratmetern Terrassenfläche zur Verfügung.

Bezüglich der demographischen Faktoren wird wie bei den anderen Betrieben auf die Angaben zur Demographie innerhalb der Stadt München und der Region 14 verwiesen (vgl. Kap. 4.4.1.2). Die Gästestruktur des Steakrestaurants Block House ist in Kap. 4.4.3 und Kap. 4.4.4 näher erläutert.

4.4.2.3 Die Standortfaktoren des Betriebes „Mövenpick im Künstlerhaus“

Das „Mövenpick“-Restaurant befindet sich mit seiner Lage am Münchner Stachus in der Nähe der Fußgängerzone, unmittelbar im Innenstadtbereich und weist auch die für diese Lage typischen Nachfrageschwerpunkte auf. So sind im „Mövenpick“ vor allem mittags Umsatzspitzen zu verzeichnen; demgegenüber eher schwächere Umsätze an Sonn- und Feiertagen (Interview mit Gastronom).

Was die Branchenzusammensetzung und die umliegenden Konkurrenzbetriebe als Aspekte des betrieblichen Umfelds anbelangt, so läßt sich eine Agglomeration gastronomischer Betriebe feststellen, die jedoch im Vergleich zum „Mövenpick“-Restaurant vollkommen divergierenden Betriebsformen entsprechen, wie z.B. Handelsgastronomie oder Fast Food. Hinsichtlich potentieller Konkurrenzbetriebe, die das Absatzpotential evtl. beeinflussen können, wird auf drei Gastronomiebetriebe unterschiedlicher Konzeption verwiesen, die jedoch größtenteils dieselbe Zielgruppe akquirieren (Interview mit Gastronom).

Im Hinblick auf die am Standort ansässigen Wirtschaftsbereiche ist eine für den Innenstadtbereich typische Ansammlung von Handels- und Dienstleistungsbetrieben, vor allendingen eine große Zahl diverser Kaufhäuser, vorzufinden, die die Attraktivität des Standortes deutlich erhöhen. Durch diese Ansiedlung von zahlreichen Handels- und

Dienstleistungsbetrieben im Innenstadtbereich können die niedergelassenen Unternehmen in hohem Ausmaß von ihrem Umfeld und deren Klientel profitieren und an deren Erfolgsfaktoren teilweise auch partizipieren.

Betrachtet man die Sonstigen Einrichtungen in der Nähe, so wird der Standort durch viele öffentliche Institutionen, wie z.B. Versicherungen und Banken, bestimmt, aber auch durch Museen, mehrere Kinos, Theater, wie z.B. das „Deutsche Theater“ uvm. Trotz dieser großen Zahl verschiedenartiger Unterhaltungsstätten, deren Besucher der Zielgruppe des „Mövenpick“-Restaurants durchaus entsprechen (Interview mit Gastronom) haben nur etwa 6% der befragten Gäste ihren Restaurantbesuch mit einem Kinobesuch kombiniert und nur 3% vor oder im Anschluß an ihren Restaurantbesuch ein Theater oder ein Museum bzw. eine Ausstellung besucht. Demgegenüber haben beinahe 52% als Antwort auf die diesbezügliche Frage auf ihren Stadtbummel bzw. Shopping verwiesen und rund 30% waren nur wegen des Restaurants vor Ort (vgl. Abb. 4.12).

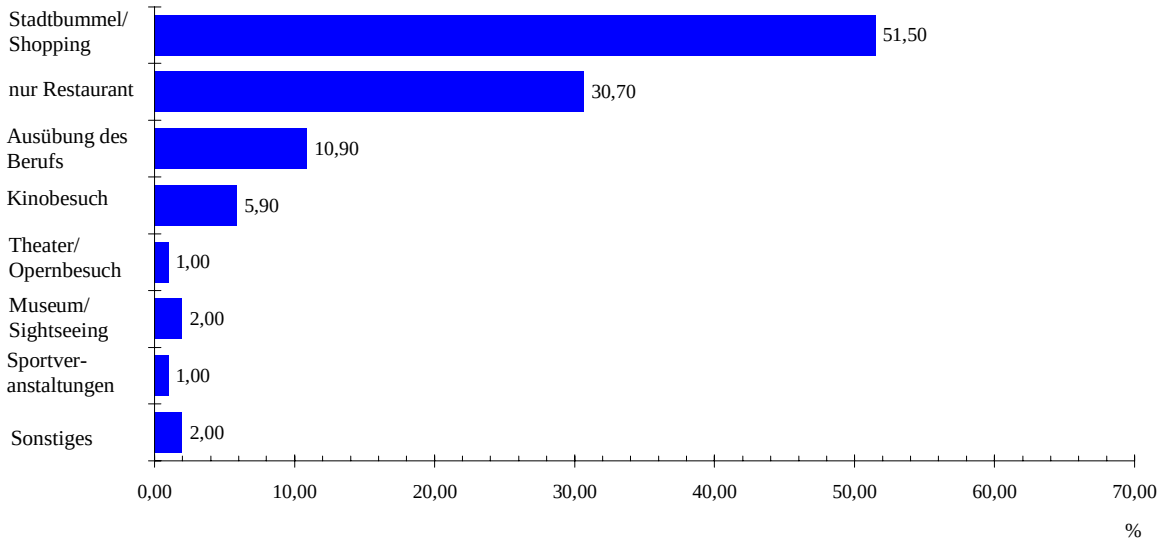


Abb. 4.12: Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Mövenpick“
Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Der Verkehrsknotenpunkt Stachus, der sowohl eine zentrale Haltestelle für öffentliche Verkehrsmittel, wie U-, S- und Straßenbahn, darstellt, aber auch in bezug auf den Pkw-Verkehr als eines der meist befahrensten Gebiete in München gilt, wird infolge des dichten Pkw-Verkehrs für diesen Standort eher negativ gewertet (Interview mit Gastronom).

Die Erreichbarkeit des „Mövenpick“ als weiteres Kriterium des Standortfaktors Verkehr ist infolgedessen jedoch optimal gewährleistet, sowohl durch die günstigen Zufahrtsmöglichkeiten für Pkw zum „Mövenpick“-Restaurant als auch durch die Anbindung an die öffentlichen Verkehrsmittel. Bestätigt wird dies zum einen durch die hohe Zahl von ca. 39% der mit dem Pkw „anreisenden“ Gäste und zum anderen durch einen Anteil von ca. 46% an Gästen, die die öffentlichen Verkehrsmittel nutzen (vgl. Abb. 4.13). Parkmöglichkeiten werden den Gästen in den umliegenden kostenpflichtigen Parkhäusern geboten, die allerdings meist nur bis eine Stunde nach Ladenschluß geöffnet sind. Andere Parkplätze stehen wie bei allen Betrieben im Innenstadtbereich lediglich in begrenztem Ausmaß zur Verfügung.
Ferner kann das „Mövenpick“-Restaurant auch zu Fuß ohne Probleme erreicht werden, wozu allerdings angefügt werden muß, daß mit knapp 14% nur sehr wenige Gäste das Lokal überwiegend per pedes aufgesucht haben (vgl. Abb. 4.13).

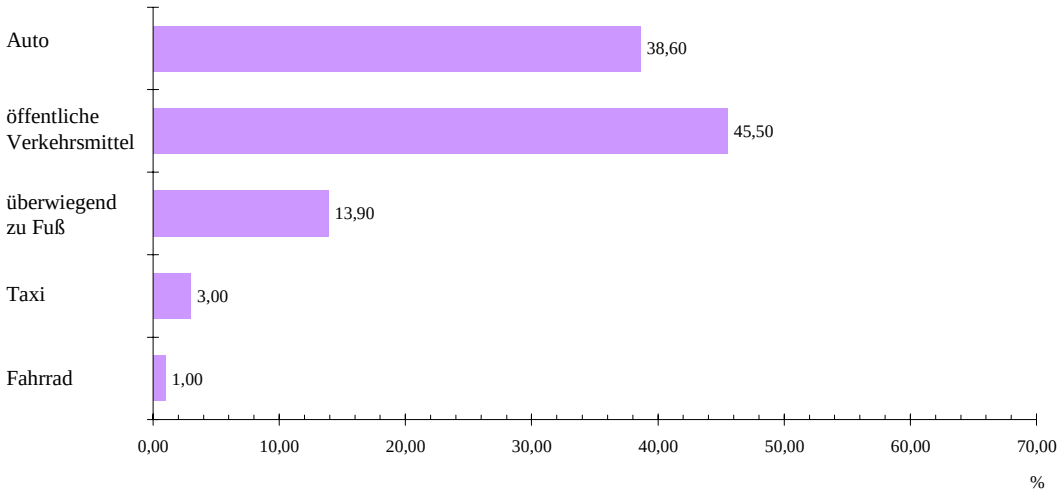


Abb. 4.13: Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Mövenpick“
Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Zusätzlich muß bei einer Standortanalyse im Hinblick auf den Wirkungsfaktor Verkehr auch auf den Passantenstrom geachtet werden (vgl. Abb. 4.3), der beispielsweise eine eher geringe Einwohnerdichte im Umfeld ausgleichen oder möglicherweise sogar kompensieren kann.

Die Passantenfrequenz vor dem „Mövenpick“-Restaurant ist unmittelbar am Standort bisher noch nicht erhoben worden. Von Kemper’s Immobilien (1993, S. 182) wurden nur Messungen in der Neuhauser Straße durchgeführt (vgl. Kap. 4.4.1.2); von Blumenauer Immobilien zwar an verschiedenen Standorten in München, jedoch nicht in unmittelbarer Nähe zum „Mövenpick“-Betrieb, weswegen hier nur die Meßwerte der nächstgelegenen Zählstellen der Passantenmessung der Stadt München angeführt werden können, von denen aber angenommen wird, daß sie sich nicht erheblich von der Frequenz am „Mövenpick“-Standort unterscheiden (Interview mit Gastronom).

Tab. 4.10: Die Passantenfrequenz an der Zählstelle Sonnenstraße West, nördl. Landwehrstraße

Gesamtbelastung der Zählstelle Sonnenstraße West, nördl. Landwehrstraße			
15.07.1992		16.07.1992	
Zeitraum[1)]	registrierte Passanten[2)]	Zeitraum	registrierte Passanten[3)]
7.00 - 8.00	257	7.00 - 8.00	208
8.00 - 9.00	582	8.00 - 9.00	628
9.00 - 10.00	994	9.00 - 10.00	993
10.00 - 11.00	1.398	10.00 - 11.00	1.303
11.00 - 12.00	1.690	11.00 - 12.00	1.634
12.00 - 13.00	1.954	12.00 - 13.00	1.924
13.00 - 14.00	2.102	13.00 - 14.00	1.737
14.00 - 15.00	1.935	14.00 - 15.00	1.641
15.00 - 16.00	1.845	15.00 - 16.00	1.796
16.00 - 17.00	1.947	16.00 - 17.00	1.969
17.00 - 18.00	1.897	17.00 - 18.00	1.890
18.00 - 19.00	1.339	18.00 - 19.00	1.524
19.00 - 20.00	922	19.00 - 20.00	1.498
20.00 - 21.00	835	20.00 - 21.00	1.080
21.00 - 22.00	448	21.00 - 22.00	417
Gesamtsumme	20.145	Gesamtsumme	20.242

Quelle: Landeshauptstadt München, Planungsreferat HA I/3

1) Eigentliche Intervallänge der Zählung: 15 Minuten
Zählzeit: 7.30 - 22.00 Uhr

2) Spitzenstunde: 13.00 - 14.00 Uhr: 2.102 Passanten

3) Spitzenstunde: 16.30 - 17.30 Uhr: 2.013 Passanten

Tab. 4.11: Die Passantenfrequenz an der Zählstelle Sonnenstraße Ost, nördlich Josephspitalstraße

Gesamtbelastung der Zählstelle Sonnenstraße Ost, nördlich Josephspitalstraße			
15.07.1992		16.07.1992	
Zeitraum[1)]	registrierte Passanten[2)]	Zeitraum	registrierte Passanten[3)]
7.00 - 8.00	244	7.00 - 8.00	281
8.00 - 9.00	652	8.00 - 9.00	601
9.00 - 10.00	653	9.00 - 10.00	774
10.00 - 11.00	860	10.00 - 11.00	1.078
11.00 - 12.00	1.279	11.00 - 12.00	1.260
12.00 - 13.00	1.740	12.00 - 13.00	1.635
13.00 - 14.00	1.460	13.00 - 14.00	1.415
14.00 - 15.00	1.292	14.00 - 15.00	1.403
15.00 - 16.00	1.170	15.00 - 16.00	1.318
16.00 - 17.00	1.397	16.00 - 17.00	1.586
17.00 - 18.00	1.367	17.00 - 18.00	1.736
18.00 - 19.00	855	18.00 - 19.00	1.386
19.00 - 20.00	388	19.00 - 20.00	851
20.00 - 21.00	367	20.00 - 21.00	713
21.00 - 22.00	374	21.00 - 22.00	369
Gesamtsumme	14.098	Gesamtsumme	16.406

Quelle: Landeshauptstadt München, Planungsreferat HA I/3

1) Eigentliche Intervallänge der Zählung: 15 Minuten
Zählzeit: 7.30 - 22.00 Uhr

2) Spitzenstunde: 12.00 - 13.00 Uhr: 1.740 Passanten

3) Spitzenstunde: 16.45 - 17.45 Uhr: 1.777 Passanten

Wie bei den Passantenfrequenzen an den Standorten der anderen Gastronomiebetriebe ist auch hier anzunehmen, daß diese sich mit den neuen Ladenschlußzeiten etwas verlagert haben. Dennoch ist die Anzahl der Passanten am „Mövenpick“-Standort an den Spitzenstunden um einige Tausend geringer als bei den Betrieben in der Münchner Fußgängerzone (vgl. Kap. 4.4.2.1).

Als weiterer Standortfaktor ist der Wirkungsaspekt des Raumes anzuführen, der angesichts der hohen Flächenorientierung der „Mövenpick“-Konzepte eine bedeutende Rolle innerhalb des Unternehmens inne hat (Interview mit Gastronom). Die ca. 400 Sitzplätze des Restaurants teilen sich in 216 Sitzplätze auf 536 Quadratmetern im Erdgeschoß und 184 Sitzgelegenheiten auf 420 Quadratmetern im Obergeschoß, neben zahlreichen Terrassenplätzen. Die Aufteilung in zwei Geschoße erlaubt dem Betrieb den Einsatz zweier unterschiedlich konzeptionierter Speisekarten, die es u.a. auch ermöglichen, eine breitere Konsumentenschicht anzusprechen (Interview mit Gastronom). Hinzu kommt, daß eine Unterteilung in Erd- und Obergeschoß

zusätzliche Veranstaltungsmöglichkeiten bietet, ohne bsw. die Atmosphäre bzw. das Ambiente im Erdgeschoß zu beeinträchtigen (vgl. Kap. 4.4.2.1).

Das Künstlerhaus, in dem sich das Mövenpick-Restaurant befindet, ist ein Neurenaissancebau (1896-1900) von Gabriel von Seidl (Landesamt für Denkmalspflege, 1991, S. 250); steht unter Denkmalschutz und unterliegt demzufolge auch zahlreichen Denkmalschutzauflagen.

Bezüglich der demographischen Faktoren des Standortfaktors Bevölkerung wird wiederum auf Kap. 4.4.1.2 und das dort angeführte Zahlenmaterial über die Bevölkerung Münchens und der Region 14 verwiesen.
Die detaillierten Informationen über die Gäste des „Mövenpick“-Restaurants sind in Kap. 4.4.3 und Kap. 4.4.4 angeführt.

4.4.2.4 Die Standortfaktoren des „Spatenhaus an der Oper“

Auch das „Spatenhaus“ ist in die Reihe der bayerischen Gastronomiebetriebe einzuordnen. So weist neben dem Speisensortiment (vgl. Kap. 3.2.4) vor allem auch die Einrichtung (vgl. Kap. 3.4.1.4) auf die bayerische Orientierung des Betriebes hin.
Der über ca. 560 Quadratmeter Restaurantfläche mit etwa 520 Sitzplätzen verfügende Betrieb befindet sich in der Nähe der Fußgängerzone im Innenstadtbereich direkt gegenüber dem Nationaltheater, also in einer guten Citylage (vgl. Abb. 4.4).
Neben dem Nationaltheater wird das betriebliche Umfeld vor allem durch die Münchner Residenz mit dem Residenztheater, das Residenzmuseum und das Cuvilliéstheater geprägt. Diese Einrichtungen üben in erster Linie Einfluß auf das Abendgeschäft oder auch Samstagsgeschäft aus. Die Innenstadtlage dieses Betriebes bedingt allerdings auch die für Großstadtzentren in Anbetracht der Ladenschlußzeiten typischen eher umsatzschwachen Sonn- und Feiertage (Interview mit Gastronom). *Die Relevanz der genannten Einrichtungen wird in den Ergebnissen der Gästebefragung bestätigt*, da beinahe 18% der Gäste angegeben

haben, ihren Restaurantbesuch mit einem Theater- bzw. Opernbesuch zu verbinden (vgl. Abb. 4.14).

In der näheren Umgebung des Betriebes befinden sich des weiteren einige Ämter, deren Angestellte bzw. Klientel ebenso der Zielgruppe des Betriebes entsprechen (Interviews mit Gastronomen). Die Bedeutung dieser öffentlichen Institutionen erwies sich jedoch in der Gästebefragung als eher gering, da nur knapp 9% der befragten Personen ihren Restaurantbesuch mit der Ausübung des Berufs verbunden haben und die Gäste diesbezüglich auf keine anderen Tätigkeiten verwiesen haben (vgl. Abb. 4.14).
Demgegenüber üben die zahlreichen Handels- und Dienstleistungsbetriebe im betrieblichen Umfeld aufgrund der hohen Konformität deren Zielgruppe mit der des „Spatenhauses“ einen enormen Einfluß auf die Umsatzlage des Betriebes aus (Interview mit Gastronom). So haben 50% der Gäste ihren Besuch im „Spatenhaus“ mit einem Stadtbummel bzw. Shopping kombiniert (vgl. Abb. 4.14), was die gute Lage dieses Gastronomiebetriebes im Hinblick auf die umliegenden Wirtschaftsbereiche bestätigt.

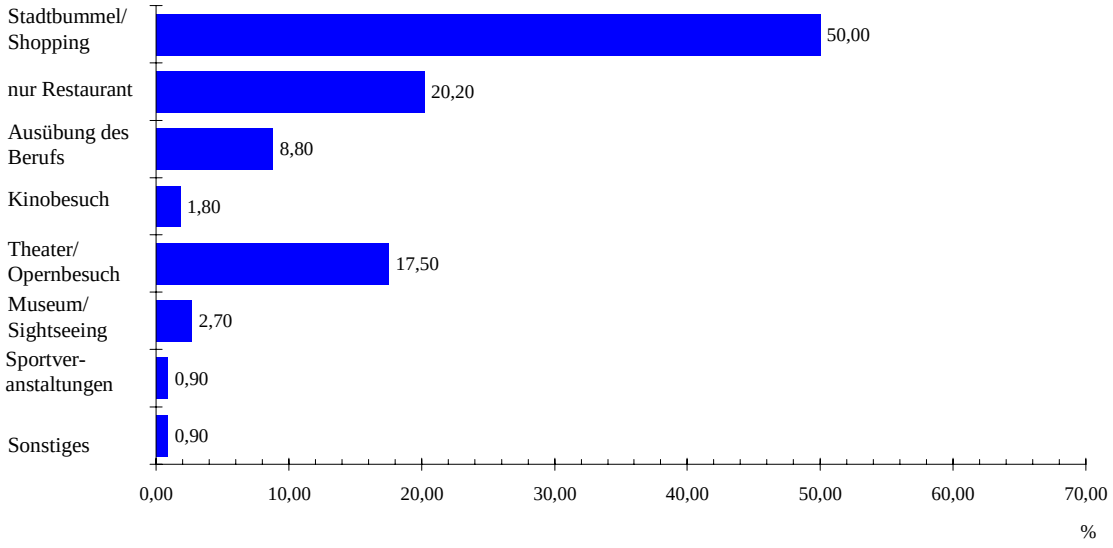


Abb. 4.14: Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Spatenhaus“
Quelle: Eigenerhebung
Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Hinsichtlich der Branchenzusammensetzung wird auf die am Standort ansässigen Restaurants mit fast identischem Betriebstyp und einer ähnlichen bzw. gleichen Zielgruppe verwiesen, die demzufolge gleichzeitig potentiellen Mitbewerbern entsprechen (Interview mit Gastronom). Eine Ansammlung verschiedener gastronomischer Betriebsformen, die sich unter Umständen sogar ideal ergänzen (vgl. Reisen, 1984, S. 50f.), ist nicht festzustellen (Interview mit Gastronom).

Betrachtet man die von der Stadt München, Planungsreferat HA I/3, in der Residenzstraße, südlich Viscardigasse in unmittelbarer Nähe zum Restaurantstandort am Mittwoch, den 15.07.1992, durchgeführte Fußgänger- und Radfahrerzählung (vgl. Tab. 4.12), so ist im Vergleich zu den bisher notierten Passantenfrequenzen eine geringere Gesamtbelastung der Zählstelle festzustellen und trotz der umliegenden Unterhaltungsstätten ist auch abends nur eine niedrige Passantenzahl ermittelt worden.

Tab. 4.12: Die Passantenfrequenz an der Zählstelle Residenzstraße, südlich Viscardigasse

Gesamtbelastung der Zählstelle Residenzstraße, südlich Viscardigasse					
15.07.1992			16.07.1992		
Zeitraum[1)]	registrierte Passanten[2)]	Radfahrer	Zeitraum	registrierte Passanten[3)]	Radfahrer
7.00 - 8.00	111	180	7.00 - 8.00	-	-
8.00 - 9.00	269	392	8.00 - 9.00	-	-
9.00 - 10.00	619	471	9.00 - 10.00	-	-
10.00 - 11.00	843	313	10.00 - 11.00	-	-
11.00 - 12.00	1.271	526	11.00 - 12.00	-	-
12.00 - 13.00	1.600	646	12.00 - 13.00	-	-
13.00 - 14.00	1.589	636	13.00 - 14.00	-	-
14.00 - 15.00	1.220	538	14.00 - 15.00	-	-
15.00 - 16.00	1.195	552	15.00 - 16.00	-	-
16.00 - 17.00	1.320	684	16.00 - 17.00	-	-
17.00 - 18.00	1.245	755	17.00 - 18.00	-	-
18.00 - 19.00	1.160	635	18.00 - 19.00	-	-
19.00 - 20.00	807	370	19.00 - 20.00	-	-
20.00 - 21.00	440	252	20.00 - 21.00	-	-
21.00 - 22.00	538	281	21.00 - 22.00	-	-
Gesamtsumme	14.227	7.231	Gesamtsumme	-	-

Quelle: Landeshauptstadt München, Planungsreferat HA I/3

1) Eigentliche Intervallänge der Zählung: 15 Minuten
Zählzeit: 7.30 - 22.00 Uhr

2) Spitzenstunde: 12.30 - 13.30 Uhr: 1.670 Passanten

3) Spitzenstunde: -

Wie ein Anteil von rd. 27% der Gäste bestätigt, die das „Spatenhaus“ überwiegend zu Fuß aufgesucht haben (vgl. Abb. 4.15), ist das Restaurant per pedes sehr gut zu erreichen. Neben diesem Aspekt wird der Standortfaktor Verkehr zudem auch durch die gute Lage des Betriebes im Netz der öffentlichen Verkehrsmittel geprägt. So befindet sich das „Spatenhaus“ zwischen dem Marienplatz mit seinen zahlreichen öffentlichen Verkehrsanbindungen (vgl. Abb. 4.4) und dem Odeonsplatz, der mit verschiedenen U-Bahn-Linien erreicht werden kann. Auch der Straßenbahnanschluß direkt vor dem Gastronomiebetrieb bietet den Gästen optimale Verkehrsanbindungen. Ein Anteil von 36% Verkehrsmittelgästen im „Spatenhaus“ bestätigt die diesbezüglichen Vorteile (vgl. Abb. 4.15).

Übertroffen wird die Verwendung dieser Verkehrsmittel durch einen ca. 37% hohen Anteil der Gäste, die das „Spatenhaus“ mit dem Auto aufgesucht haben; und dies obwohl dieser Betrieb nur über die Maximilianstraße, die in unmittelbarer Nähe endet, erreicht werden kann (vgl. Abb. 4.4) und - abgesehen von der relativ hochpreisigen Operntiefgarage - Parkplätze lediglich in bescheidenem Ausmaß vorhanden sind.

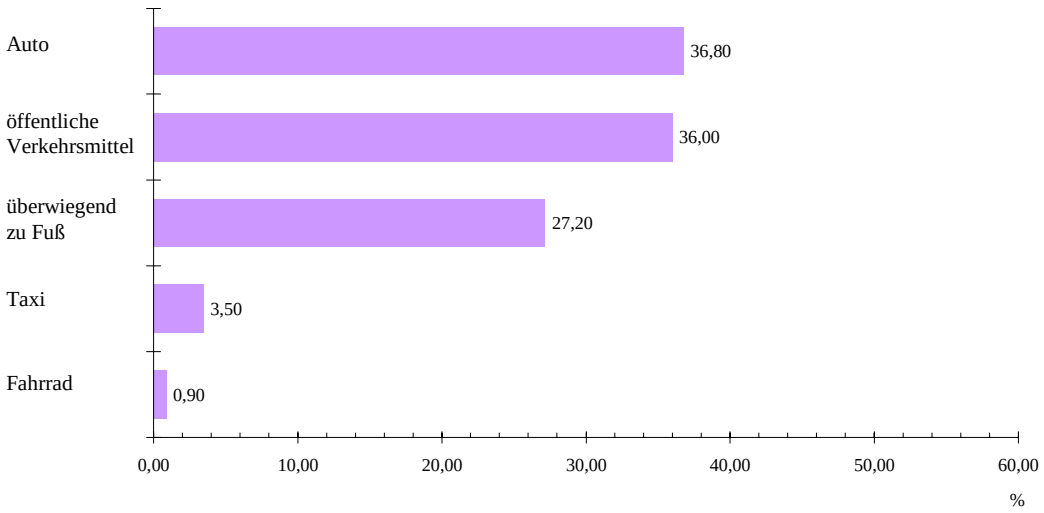


Abb. 4.15: Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Spatenhaus“
Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Das „Spatenhaus“ verteilt seine ca. 520 Sitzplätze auf ein Erd- und ein Obergeschoß, wobei letzteres vornehmlich für Familienfeiern und Gesellschaften aller Art zur Verfügung steht und sich vom Erdgeschoß vor allem auch durch ein teilweise unterschiedliches Speisenangebot unterscheidet. In eher umsatzschwächeren Zeiten, wie z.B. dem Monat August, ist das Obergeschoß zur Vermeidung zusätzlicher Personalkosten und einer negativen Beeinflussung der Restaurantatmosphäre durch eine zu breite Aufteilung der Gäste, geschlossen.
Je nach Wetterlage wird die Verkaufsfläche des Betriebes durch die Freischankfläche erweitert (Interview mit Gastronom).

In bezug auf die demographischen Faktoren des Wirkungsfaktors Bevölkerung, wird auf die Angaben in Kap. 4.4.1.2 hinsichtlich der Bevölkerung Münchens und der Region 14 als Einzugsgebiet der Stadt München verwiesen. Die Gästestruktur des „Spatenhauses“ im Hinblick auf ihre soziodemographischen Merkmale ist in Kap. 4.4.3 und Kap. 4.4.4 angeführt.

4.4.2.5 Die Standortfaktoren des Restaurants „Zum Spöckmeier“

Wie aus dem Speisenangebot des Betriebes (vgl. Kap. 3.2.5), der Dienstkleidung des Servicepersonals (vgl. Tab. 6.18), aus dem Einrichtungskonzept (vgl. Kap. 3.4.1.5) usw. deutlich wird, handelt es sich auch bei dem 1994 vollkommen neu renovierten Restaurant „Zum Spöckmeier“ um ein typisch bayerisches Restaurant, das auf ca. 500 Quadratmetern Verkaufsfläche für etwa 380 Gäste Platz bietet. Das Restaurant liegt inmitten der Fußgängerzone Münchens, unweit (ca. 50m) der Fremdenverkehrsattraktion Nr. 1, dem Marienplatz vor dem Münchner Rathaus, das mit seinem berühmten Glockenspiel, einer der bekanntesten und bei den Touristen beliebtesten Sehenswürdigkeit in München entspricht (Landeshauptstadt München, 1987, S. 167).
Diese Innenstadtlage, die die Nähe von zahlreichen Kauf- und Warenhäusern sowie anderer Einkaufsgelegenheiten gewährleistet, steht selbstverständlich in enger Verbindung zur Passantenfrequenz am Standort. So ist in diesen sog. 1a-Citylagen (vgl. Kemper’s Index, 1993) tagsüber an den Arbeitstagen bis einschließlich Samstag mittag ein konstanter

Fußgängerverkehr zu registrieren (vgl. Tab. 4.13), gepaart jedoch mit einer weitgehenden Passantenleere nach Geschäftsschluß und an den Wochenenden (vgl. Reisen, 1984, S. 50ff.). Diese Tatsache reduziert i.d.R. das potentielle Verkaufsgeschäft auf ca. 250 Geschäftstage per anno (Interviews mit Gastronomen). Für das bayerische Restaurant „Zum Spöckmeier“ sind aber dank eines relativ hohen Anteils von ca. 26% an Gästen, die nur wegen des Restaurants vor Ort sind (vgl. Abb. 4.16), und des hohen innerstädtischen Freizeitwertes abends und auch an den Wochenenden - Erhöhung der Fußgängerfrequenz bsw. durch Attraktivitätssteigerung durch die Nähe zahlreicher kultureller Sehenswürdigkeiten usw. - die genannten eher umsatzschwachen Zeiten zwar zu registrieren, jedoch lediglich in einem verminderten Ausmaß (Interview mit Gastronom).

Im Hinblick auf die Passantendichte an diesem Standort wird wiederum auf die bereits erwähnte Passantenzählung der Landeshauptstadt München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung vom 15.07.92 und 16.07.92 zurückgegriffen, da von anderen Institutionen keine aktuelleren Daten zu diesem Standort vorliegen.

Angeführt sind die Ergebnisse der Zählstelle Sendlinger Str., südwestl. Rosental, ca. 200m vom Restaurant entfernt, da unmittelbar vor dem Restaurant keine Passantenzählung durchgeführt wurde. Wie bei allen anderen Betrieben im Innenstadtbereich haben sich aufgrund des neuen Ladenschlußgesetzes auch hier die Passantenfrequenz, und demzufolge auch die Tagesumsatzspitzen an den verkaufsoffenen Tagen etwas verlagert (Interview mit Gastronom).

Tab. 4.13: Die Passantenfrequenz an der Zählstelle Sendlinger Straße, südwestlich Rosental

Gesamtbelastung der Zählstelle Sendlinger Str. , südwestl. Rosental			
15.07.1992		16.07.1992	
Zeitraum[1)]	registrierte Passanten[2)]	Zeitraum	registrierte Passanten[3)]
7.00 - 8.00	122	7.00 - 8.00	169
8.00 - 9.00	556	8.00 - 9.00	647
9.00 - 10.00	1.232	9.00 - 10.00	1.466
10.00 - 11.00	1.822	10.00 - 11.00	2.346
11.00 - 12.00	2.724	11.00 - 12.00	3.230
12.00 - 13.00	3.418	12.00 - 13.00	4.332
13.00 - 14.00	3.061	13.00 - 14.00	4.275
14.00 - 15.00	2.974	14.00 - 15.00	3.937
15.00 - 16.00	3.265	15.00 - 16.00	3.872

Gesamtbelastung der Zählstelle Sendlinger Str. , südwestl. Rosental			
15.07.1992		16.07.1992	
Zeitraum[1)]	registrierte Passanten[2)]	Zeitraum	registrierte Passanten[3)]
16.00 - 17.00	3.667	16.00 - 17.00	4.092
17.00 - 18.00	3.290	17.00 - 18.00	4.967
18.00 - 19.00	2.147	18.00 - 19.00	4.859
19.00 - 20.00	795	19.00 - 20.00	4.353
20.00 - 21.00	664	20.00 - 21.00	2.381
21.00 - 22.00	602	21.00 - 22.00	666
Gesamtsumme	30.339	Gesamtsumme	45.592

Quelle: Landeshauptstadt München, Planungsreferat HA I/3

1) Eigentliche Intervallänge der Zählung: 15 Minuten
Zählzeit: 7.30 - 22.00 Uhr

2) Spitzenstunde: 16.15 - 17.15 Uhr: 3.699 Passanten

3) Spitzenstunde: 17.30 - 18.30 Uhr: 5.202 Passanten

Hinsichtlich des betrieblichen Umfeldes ist vor allem die Branchenzusammensetzung und die Mitbewerbersituation von Bedeutung. Wider erwarten oder vielleicht auch wegen der geschilderten Schwierigkeiten des Erwerbs bzw. der Einnahme eines City-Standortes in Zusammenhang mit dem stetigen Mietpreisanstieg (vgl. Kap. 4.1) ist um den Standort des Restaurants „Zum Spöckmeier“ die für eine solche Lage i.d.R. typische Agglomeration von Gastronomiebetrieben nicht vorzufinden (vgl. Reisen, 1984, S. 51). Bei den im Umfeld ansässigen Gastronomiebetrieben handelt es sich größtenteils um ähnliche Betriebstypen. Aber auch die Handelsgastronomie ist im näheren Umfeld vertreten, die hinsichtlich der eigenen Absatzlage eher negativ beurteilt wird, da sich die Zielgruppe mit der des „Spöckmeier“ in hohem Maße überschneidet (Interview mit Gastronom).

Zahlreiche Handels- und Dienstleistungsbetriebe verschiedenster Wirtschaftsbereiche komplettieren das betriebliche Umfeld des Restaurants „Zum Spöckmeier“ und ermöglichen ein Partizipieren an deren Zielgruppe, die der eigenen in hohem Maße gleicht.Gleichzeitig wird durch diese Betriebe die Attraktivität des Standortes, die auf die Agglomeration zahlreicher branchendivergenter Betriebe zurückgeht, gesteigert (Interview mit Gastronom).

Schließlich wird das betriebliche Umfeld auch durch die öffentlichen Einrichtungen geprägt, wie z.B. das Münchner Rathaus am Marienplatz, das weniger als Institution, sondern vielmehr als Touristenattraktion bekannt ist, Unterhaltungsstätten, wie bsw. das Spielzeugmuseum oder ein nahegelegenes Kino. Bei der Gästebefragung haben diese Einrichtungen jedoch keine

bedeutende Rolle eingenommen. *Vielmehr ist den Handelsbetrieben am Standort eine große Relevanz zuzuschreiben, da rd. 57% der Gäste ihren Restaurantbesuch mit einem Einkaufsbummel verbunden haben*, gegenüber ca. 10%, die ihn mit der Ausübung des Berufs kombiniert haben (vgl. Abb. 4.16).

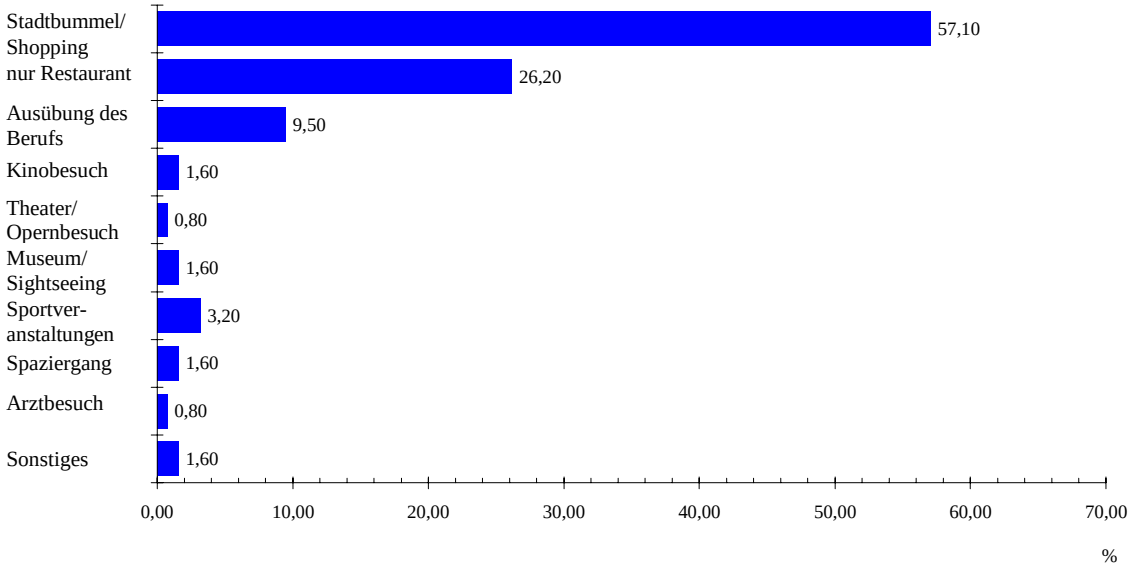


Abb. 4.16: Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Spöckmeier“
Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Aufgrund seiner Lage in der Fußgängerzone Münchens ist die Erreichbarkeit dieses Betriebes für Fußgänger optimal gewährleistet, ebenso wie die Anbindung an die öffentlichen Verkehrsmittel, da am Verkehrsknotenpunkt Marienplatz diverse S- und U-Bahnlinien zu erreichen sind. Dies wird durch den hohen Anteil von beinahe 65% an Verkehrsmittelgästen im „Spöckmeier“ bestätigt, gegenüber 23% an Gästen, die das Restaurant überwiegend zu Fuß aufgesucht haben (vgl. Abb. 4.17). In Anbetracht der Lage des Betriebes in der Fußgängerzone ist eine Anfahrt per Pkw lediglich bis zu den umliegenden Parkhäusern bzw. -plätzen möglich, die in Anbetracht der Vielzahl der Innenstadtbesucher (vgl. Tab. 4.13) in nur geringem Ausmaß vorhanden sind. Dies bestätigt sich auch darin, daß nur knapp 18% der befragten Gäste für ihren Weg zum Restaurant das Auto benutzt haben (vgl. Abb. 4.17).

Die eher bescheidenen Parkmöglichkeiten im Innenstadtbereich werden angesichts der zunehmenden Mobilität der Bevölkerung, die sich in dem in den letzten Jahren leicht steigenden Kraftfahrzeugbestand in München zeigt, der sich im Jahr 1995 in der Sparte Pkw auf 621.575 Kraftfahrzeuge belief (Statistisches Landesamt, 1996), von den Gastronomen im Innenstadtbereich größtenteils negativ bewertet (vgl. hierzu auch Müller, 1993, S. 28ff. / Tietz, 1995, S. 45).

Diesbezüglich bemängeln die Innenstadtwirte nicht die Maßnahmen zur Verkehrsberuhigung und schon gar nicht die Fußgängerzonen, sondern plädieren für Parkmöglichkeiten in angemessener Entfernung zur Innenstadt und/oder für verbesserte Park & Ride-Systeme, die in einem zeitlich akzeptablen Rahmen erreichbar sein sollten. Dies vor allem auch aufgrunddessen, weil den Gastronomen in der Münchner Innenstadt die hohe Relevanz des angesiedelten Einzelhandels bewußt ist, der die außerordentlich hohe Passantenfrequenz in der Fußgängerzone Münchens erst bedingt, wie auch aus den Passantenzahlen und deren Rückgang nach Ladenschluß deutlich wird (vgl. Tab. 4.13). Und für den Einzelhandel hat die Erreichbarkeit der Innenstadt per Pkw bzw. ausreichend Parkmöglichkeiten einen wesentlich höheren Stellenwert als es bei der Gastronomie der Fall ist (vgl. Tietz, 1995, S. 45).

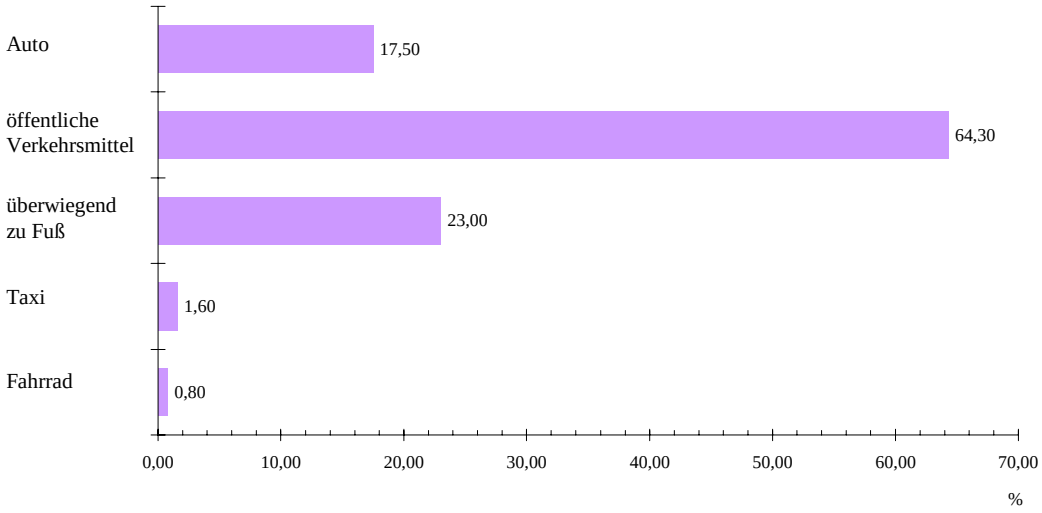


Abb. 4.17: Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Spöckmeier“
Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

In bezug auf den Standortfaktor Raum ist festzuhalten, daß sich die Verkaufsfläche des Restaurants „Zum Spöckmeier“ wie auch bei einigen anderen Gastronomiebetrieben in ein Erd- und ein Obergeschoß mit jeweils einem abgetrennten Nebenraum unterteilt. Diese werden für kleinere Hochzeiten, Geburtstage, Betriebsfeiern oder jegliche andere Veranstaltungen genutzt und stehen ansonsten den Tagesgästen zur Verfügung ebenso wie eine Freischankzone vor dem Restaurant in der Fußgängerzone. Das Obergeschoß des „Spöckmeier“ wird in gleichem Maße wie das Erdgeschoß mit dem identischen Sortiment genutzt, abgesehen von eher umsatzschwachen Zeiten, in denen zur Vermeidung von evtl. leerstehenden Sitzplätzen und der damit einhergehenden Beeinflussung der Restaurantatmosphäre, oder zur Senkung der Personalkosten der Service auf das Erdgeschoß und evtl. je nach Wetterlage zusätzlich die Terrasse beschränkt wird.
Die Gästestruktur des Spöckmeier ist in Kap. 4.4.3 und Kap. 4.4.4 erläutert.

4.4.2.6 Die Standortfaktoren des „Unionsbräu Haidhausen“

Auch beim „Unionsbräu“ handelt es sich, wie sich unschwer aus dem Angebot der Speisekarte (vgl. Kap. 3.2.6) bzw. dem Einrichtungskonzept (vgl. Kap. 3.4.1.6) erkennen läßt, um einen unverkennbar bayerischen Gastronomiebetrieb.
Dieser befindet sich im Stadtteil Haidhausen, unweit dem Max-Weber-Platz (vgl. Abb. 4.4). Betrachtet man zudem die lokale Lage als Kriterium des Standortfaktors Struktur, so ist am Standort des „Unionsbräu“ eine Mischung aus Wohn- und Gewerbegebiet mit dem Schwerpunkt auf Wohngebiet vorzufinden. Diese Tatsache bedingt laut Reisen (1984, S. 50f.) wegen der Tagesbeschäftigung abendliche Umsatzspitzen, die ebenso wie das standorttypische umsatzschwächere Mittagsgeschäft vom Inhaber des Betriebes bestätigt werden. Eher ungewöhnlich für diese Lage sind die etwas nachfrageschwächeren Wochenenden (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Reisen, 1984, S. 50ff.).
Neben der beschriebenen Struktur des Standortes und den damit verbundenen möglichen Auswirkungen auf diverse Nachfrageschwerpunkte oder -tiefs ist aber auch das betriebliche

Umfeld von Bedeutung (vgl. Abb. 4.3). Als wichtige Komponenten dieses Standortkriteriums gelten die Wirtschaftsbereiche im Umfeld, die sich im Falle des „Unionsbräu“ überwiegend aus Handels- und Dienstleistungsbetrieben zusammensetzen, die eine der eigenen Zielgruppe ähnliche und teilweise sogar identische Klientel akquirieren (Interview mit Gastronom). Jedoch verbinden nur etwa 8% der befragten Gäste ihren Besuch im „Unionsbräu“-Bierkeller bzw. -Restaurant mit einem Einkaufsbummel (vgl. Abb. 4.18).

Bzgl. der Branchenzusammensetzung am Standort, inklusive möglicher Mitbewerber, läßt sich um das „Unionsbräu“ in Haidhausen zwar eine Zusammenfassung von Gastronomiebetrieben feststellen, jedoch nicht mit identischen oder ähnlichen, sondern meist mit völlig verschiedenen Betriebsformen.

Neben den ortsansässigen Wirtschaftsbereichen, der Branchenzusammensetzung und den um einen Betrieb angesiedelten Konkurrenten, wird das betriebliche Umfeld des weiteren auch durch Sonstige Einrichtungen, wie z.B. öffentliche Institutionen, Verkehrsknotenpunkte, Ausbildungs- oder Unterhaltungsstätten beeinflußt (Reisen, 1984, S. 50).

Hinsichtlich der öffentlichen Institutionen befinden sich der bayerische Landtag und das Maximilianeum in der Nähe des „Unionsbräu“-Standortes, verschiedene Banken und Versicherungen und direkt auf der gegenüberliegenden Straßenseite das „Krankenhaus rechts der Isar“, die in ihrer Gesamtheit trotz ihrer zahlreichen Ansiedlungen einen eher geringen Einfluß auf die Absatzlage des Gastronomiebetriebes ausüben (Interview mit Gastronom). So haben lediglich ca. 11% der befragten Gäste die diesbezügliche Frage damit beantwortet, daß sie ihren Restaurantbesuch mit ihrer Berufsausübung kombinieren, sei es in der Mittagspause oder im Anschluß an ihren Arbeitstag. *Demgegenüber waren beinahe 68% der Gäste nur wegen des Restaurants vor Ort* (vgl. Abb. 4.18). Unterhaltungsstätten sind im Umfeld des „Unionsbräu“ eher spärlich angesiedelt, weswegen sie auf die Absatzlage des Betriebes lediglich einen geringen Einfluß ausüben (Interview mit Gastronom).

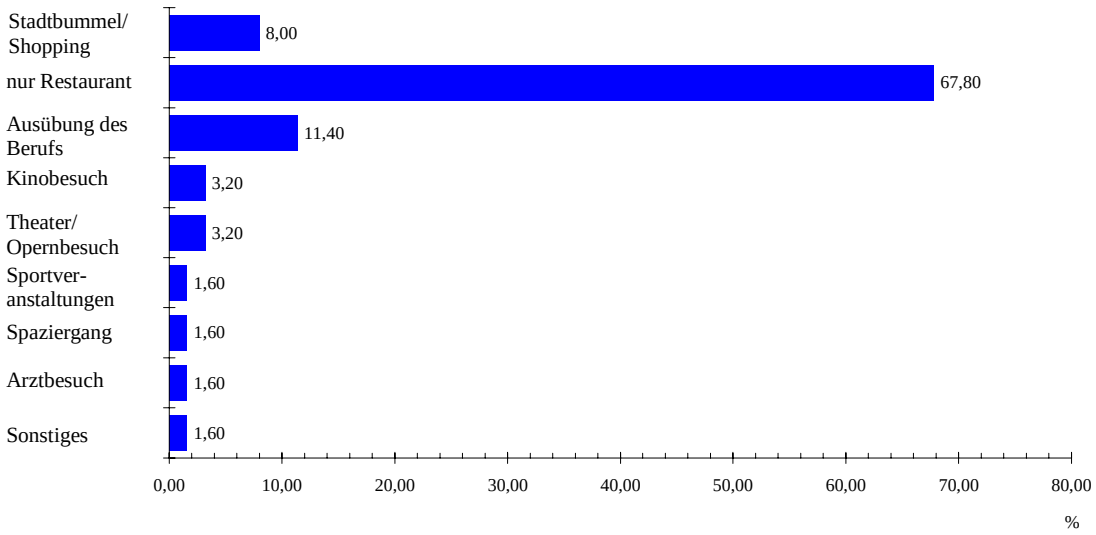


Abb. 4.18: Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Unionsbräu“
Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Ein weiteres Standortkriterium, das für den Erfolg eines gastronomischen Unternehmens von Bedeutung sein kann, ist der Faktor Verkehr. Hierbei muß vor allendingen die Erreichbarkeit des Betriebes, sei es zu Fuß, mit dem Fahrrad, per Pkw oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln, gewährleistet sein (vgl. Abb. 4.19).

Letzteres ist aufgrund einer guten Lage im Netz der öffentlichen Verkehrsmittel - U-Bahn und Busanbindung in unmittelbarer Nähe - in jedem Fall gegeben. Demzufolge haben auch etwa 44% der Gäste für ihren Weg zum Restaurant die öffentlichen Verkehrsmittel benutzt. Aber auch die gute Erreichbarkeit des „Unionsbräu“ zu Fuß wird durch den Anteil von rd. 23% der Gäste, die das Restaurant überwiegend zu Fuß aufgesucht haben, bestätigt (vgl. Abb. 4.19).

Angesichts der Tatsache, daß sich das „Unionsbräu“ direkt an einer Hauptverkehrsstraße im Stadtteil Haidhausen, fern von jeder Fußgängerzone, befindet, ist auch die Anfahrt der Gäste per Pkw problemlos gegeben, wie man an den ca. 35% der mit dem Pkw „anreisenden“ Gäste des „Unionsbräu“ erkennen kann (vgl. Abb. 4.19). Dieser Anteil wäre jedoch laut Angaben

des Inhabers um einiges höher, sofern am Standort bessere Parkmöglichkeiten gegeben wären, was derzeit nicht der Fall ist (Interview mit Gastronom).

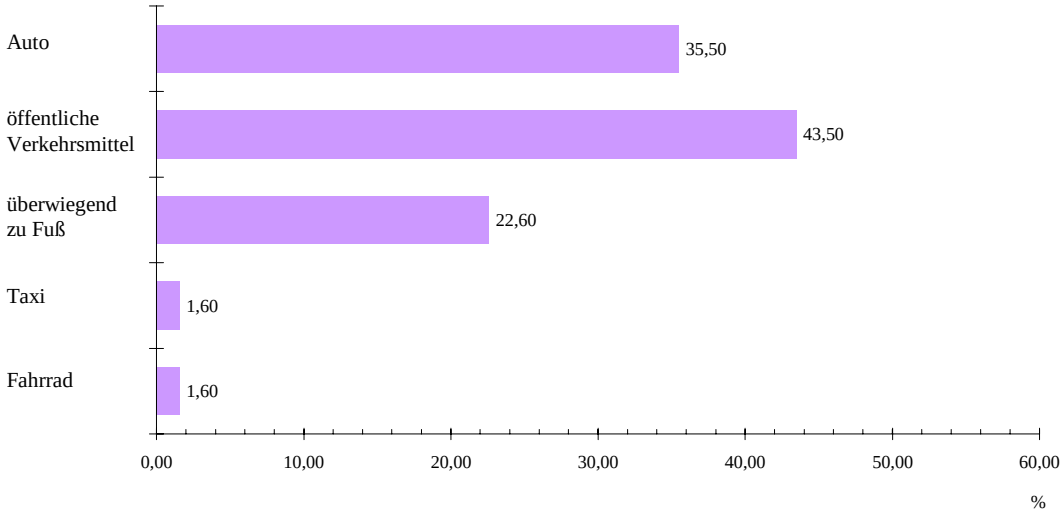


Abb. 4.19: Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Unionsbräu“
Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Betrachtet man neben der Erreichbarkeit den ebenfalls dem Standortfaktor Verkehr zuzuordnenden Passantenstrom (vgl. Abb. 4.3), so fällt sofort die äußerst niedrige Passantenfrequenz am „Unionsbräu“-Standort ins Auge (Interview mit Gastronom). Aus dieser geringen Passantendichte wird offensichtlich, daß der Passantenstrom für den Nachfrage- bzw. Umsatzprozeß relativ unerheblich ist und auch in Zukunft sein wird. Leider kann die niedrige Passantenfrequenz nicht mit Daten aus einer Fußgängerzählung am Standort belegt werden, da weder die Stadt München noch andere Einrichtungen, wie Kemper’s oder Blumenauer Immobilien, diesbezügliche Messungen am „Unionsbräu“-Standort durchgeführt haben.

Für Konzepte, Ideen und deren Umsetzung benötigt man aber hinsichtlich des Standortes neben den Faktoren Struktur, betriebliches Umfeld und Verkehr auch den passenden Raum (vgl. Reisen, 1984, S. 50). Diesbezüglich teilt sich das „Unionsbräu Haidhausen“ in einen,

abgesehen vom Sonntag lediglich abends geöffneten Bierkeller mit ca. 200 Sitzplätzen auf 530 Quadratmetern, ein Restaurant im Erdgeschoß mit 113 Plätzen auf 185 Quadratmetern und ein Obergeschoß, das für jegliche Veranstaltungen im Bankettbereich zur Verfügung steht. Seit Sommer 1995 wird den Gästen auch ein hinter dem Lokal neu angelegter Biergarten geboten.
Bzgl. der Gästestruktur wird auf Kap. 4.4.3 und Kap. 4.4.4 verwiesen.

4.4.2.7 Die Standortfaktoren des „Weißen Bräuhauses“

Betrachtet man die Speisekarte des „Weißen Bräuhauses“ (vgl. Kap. 3.2.7), die um die Jahrhundertwende üblichen Trachten des Servicepersonals (vgl. Tab. 6.18), die Einrichtung oder die Fassade des Betriebes (vgl. Kap. 3.4.1.7), und viele weitere restauranttypische Aspekte, so wird deutlich, daß sich mit dem „Weißen Bräuhaus“ im Münchner Innenstadtbereich „Im Tal“ eine weitere unverkennbar bayerische Lokalität in die hier relevanten Gastronomiebetriebe einreiht.
Bei dem Innenstadtbereich „Tal“, ca. 100 Meter vom Marienplatz entfernt (vgl. Abb. 4.4), handelt es sich um eine Mischung aus Wohn- und Gewerbegebiet, wobei der Schwerpunkt eher bei der gewerblichen Ansiedlung liegt. Kennzeichnend für einen solchen Standort in der Innenstadt mit angesiedeltem Einzelhandelsgewerbe und gleichzeitigem Wohngebiet ist die sowohl während des Tagesgeschäftes als auch am Abend zu verzeichnende Nachfrage (Kaub, 1997). Diese Nachfrage- bzw. Umsatzspitzen wurden vom Pächter des Betriebes auch bestätigt.
Gleichermaßen bedeutsam ist das betriebliche Umfeld und in diesem Zusammenhang die am Standort niedergelassenen Wirtschaftsbereiche. Abgesehen von einigen sehr kleinen, meist relativ alt eingesessenen Produktionsbetrieben, befinden sich um das „Weiße Bräuhaus“ zahlreiche Betriebe aus dem Dienstleistungsbereich und dem Einzelhandelsgewerbe, welche im großen und ganzen eine ähnliche Zielgruppe ansprechen wie das bayerische Traditionsrestaurant selbst (Interview mit Gastronom).

Diese Agglomeration unterschiedlicher Branchen, die vor allem für Innenstädte bezeichnend ist, bietet den Unternehmensformen eines Standortes, sofern eine zumindest teilweise gleiche oder auch ähnliche Zielgruppe von den verschiedenen Betrieben akquiriert wird, die Möglichkeit, an der von allen Betrieben in gleicher Weise bedingten Attraktivitätserhöhung des Standortes zu partizipieren. So verbinden ca. 47% der Gäste im „Weißen Bräuhaus“ ihren Restaurantbesuch mit einem Stadtbummel bzw. Shopping und über 16% mit der Ausübung des Berufs, was im Betriebsvergleich dem absoluten Spitzenwert entspricht (vgl. Abb. 4.20).

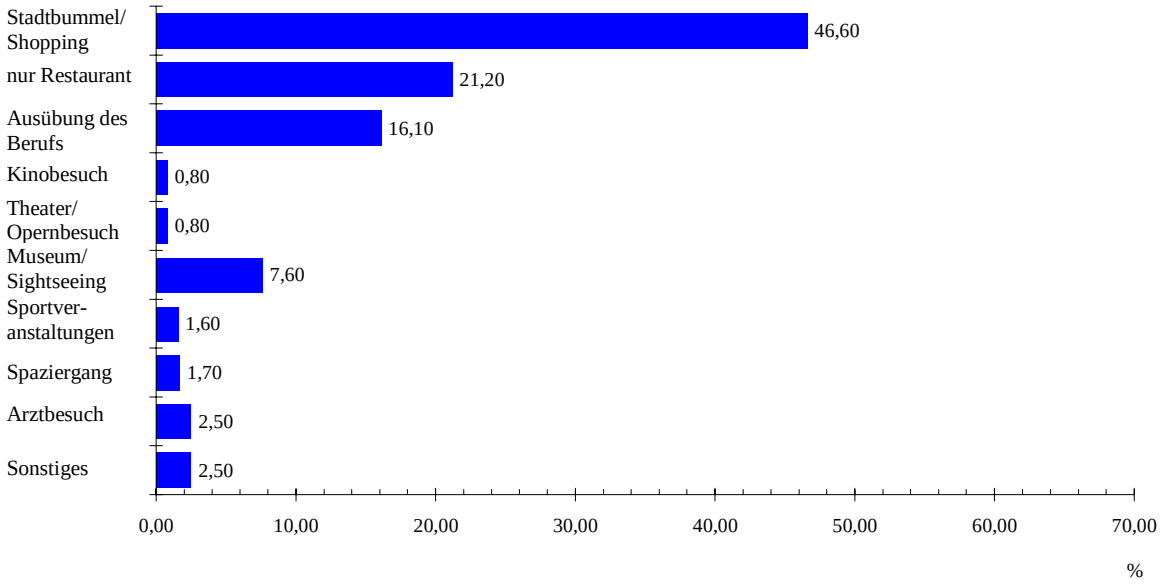


Abb. 4.20: Die mit dem Restaurantbesuch verbundenen Tätigkeiten der Gäste des „Weißen Bräuhaus“
Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Geht man auf die Branchenzusammensetzung, inkl. möglicher Mitbewerber, im betrieblichen Umfeld des „Weißen Bräuhauses“ ein, so ist diese durch eine Zusammenfassung einer hohen Anzahl von Gastronomiebetrieben geprägt, welche zum Teil divergierende Betriebsformen der Gastronomie darstellen, zum Teil jedoch dem Betriebstyp des „Weißen Bräuhauses“ äußerst ähnlich sind (Interview mit Gastronom). Diese sprechen laut Angaben des Pächters

größtenteils eine ähnliche oder teilweise auch diesselbe Zielgruppe an wie das „Weiße Bräuhaus“.
Was die zum Standortfaktor des betrieblichen Umfelds gehörenden sonstigen Einrichtungen anbelangt, so sind um den Standort des „Weißen Bräuhauses“ einige Bildungseinrichtungen, wie z.B. eine Meisterschule oder verschiedene Sprachschulen niedergelassen und auch kulturelle Einrichtungen, wie das Spielzeug-, das Valentins- und das Deutsche Museum. Deren Relevanz für den Betrieb zeigt sich in dem Anteil von knapp 8% an Gästen, die ihren Restaurantbesuch mit Sightseeing bzw. einem Museumsbesuch kombiniert haben (vgl. Abb. 4.20). Sonstige Unterhaltungsstätten spielen für die Absatzlage des bayerischen Gastronomiebetriebes ebenso wie sonstige Einrichtungen, wie Ämter usw., keine größere Rolle (Interview mit Gastronom). Etwa 21% der befragten Gäste haben ihren Restaurantbesuch mit keiner weiteren Tätigkeit kombiniert und waren nur wegen des Restaurants vorort (vgl. Abb. 4.20).

Als weiterer Faktor zur qualitativen Verbesserung eines Standortes wird die Verkehrslage genannt (vgl. Abb. 4.3). Für den Betrieb, der sich in der Nähe der Fußgängerzone befindet, ist sowohl die Erreichbarkeit zu Fuß, als auch per Pkw und öffentliche Verkehrsmittel gegeben. Die fußläufige Erreichbarkeit ist in jedem Fall problemlos gewährleistet, wie in einem Anteil von beinahe 42% der Gäste, die das „Weiße Bräuhaus“ überwiegend zu Fuß aufgesucht haben, bestätigt wird. Auch die Zufahrt per Pkw ist generell ohne größere Schwierigkeiten möglich. Einzig und allein die Parkmöglichkeiten lassen am Standort etwas zu wünschen übrig, was wiederum den im Vergleich zu den anderen außerhalb der Fußgängerzone gelegenen Gastronomiebetrieben relativ niedrigen Anteil an Autokunden von ca. 19% erklären dürfte (vgl. Abb. 4.21). Allerdings kann das „Weiße Bräuhaus“ auf eine sehr günstige Lage im Netz der öffentlichen Verkehrsmittel verweisen, die durch die geringe Entfernung zum Marienplatz S- und U-Bahn-Anschluß bietet und den Anteil von 37% an Verkehrsmittelgästen nachvollziehen läßt (vgl. Abb. 4.21).

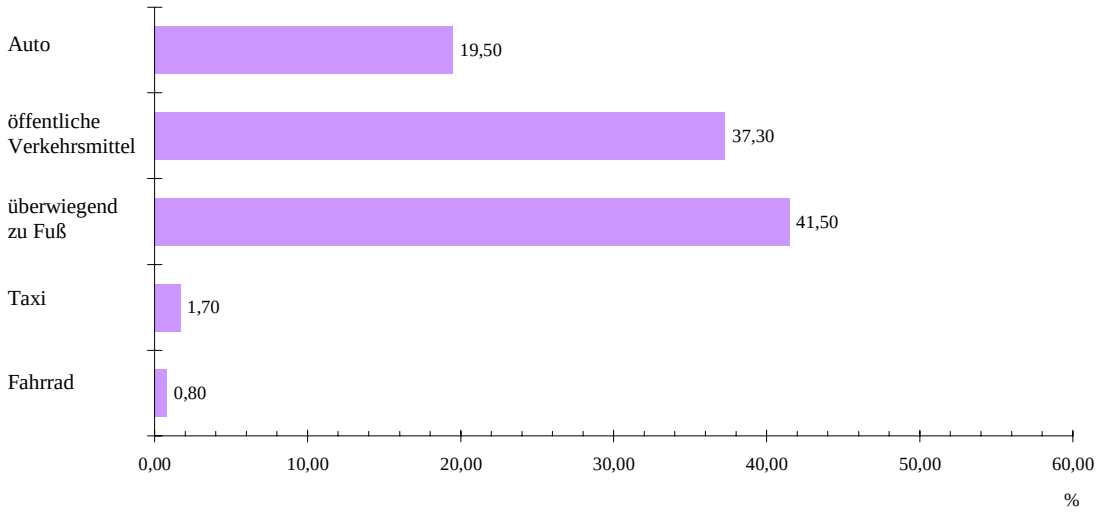


Abb. 4.21: Für den Weg zum Restaurant benutztes Verkehrsmittel der Gäste des „Weißen Bräuhaus“
Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Die Summe der einzelnen Prozentsätze kann wegen Mehrfachnennungen auch über 100% liegen.

Die ebenso dem Faktor Verkehr zuzuordnende Passantenfrequenz kann zwar wegen der fehlenden Daten aus einer Passantenzählung nicht mit Zahlen belegt werden, beeinflußt jedoch in nicht unerheblichem Maße die Umsätze des Betriebes (Interview mit Gastronom).
Die Kapazität von ca. 720 Sitzplätze auf rund 940 Quadratmetern Verkaufsfläche verteilt sich auf ein Erd- und ein Obergeschoß, wobei allerdings auf ein unterschiedliches Speisenangebot in den zwei Etagen verzichtet wird. Die im großen und ganzen abgetrennten Sitzmöglichkeiten im hinteren Trakt des Erdgeschosses und das in verschiedene Räume aufgeteilte Obergeschoß bieten zusätzliche Verkaufsmöglichkeiten, sei es hinsichtlich diverser Bankettangebote oder auch kleinerer Familienfeiern (Interview mit Gastronom).

Zur Erläuterung des Standortfaktors Bevölkerung wird bezüglich der demographischen Merkmale der Stadt München und der Region 14 auf die Daten in Kap. 4.4.1.2 verwiesen. Im Anschluß wird detaillierteres Zahlenmaterial zu den soziodemographischen Merkmalen der Gäste im „Weißen Bräuhaus“ neben den diesbezüglichen Ergebnissen der anderen Gastronomiebetriebe zur Optimierung eines zwischenbetrieblichen Vergleichs angeführt.

4.4.3 Die Gästestruktur der einzelnen Betriebe

Wie zum Standortfaktorenmodell von Reisen (1984, S. 50ff.) bereits erläutert wurde (vgl. Kap. 4.4), stellt neben Komponenten wie dem betrieblichen Umfeld, dem Verkehr, dem Raum usw. auch die Bevölkerung eines möglichen Einzugsgebietes einen wesentlichen Faktor dar, der die Qualität eines Gastronomiestandortes beeinflußt (Interviews mit Gastronomen). Die allgemein für den Standort München relevanten Kriterien im Rahmen der Bevölkerungsstruktur wurden in Kap. 4.4.1.2 erläutert, jedoch soll in diesem Zusammenhang nochmals darauf hingewiesen werden, daß sich die Standorte innerhalb eines Stadtgebietes erheblich voneinander unterscheiden und man demzufolge auch die Einzugsgebiete der einzelnen Betriebe gegenseitig differenzieren muß. Denn es ist offensichtlich, daß die für die Stadt München bzw. die Region 14 allgemein geltenden geschilderten Daten bzw. Kriterien insgesamt betrachtet zwar einem enormen Standortpotential entsprechen, an dem jedoch in erster Linie die in den besten Innenstadtgebieten gelegenen Betriebe partizipieren können. Für Gastronomiebetriebe in einem weniger frequentierten Stadtteil, am Stadtrand oder an anderen Standorten, die weniger außergewöhnliche Faktoren aufweisen, nehmen die Standortkritierien der Stadt München bzw. der Region 14 lediglich eine untergeordnete Rolle ein (Interviews mit Gastronomen).

Angesichts der innerhalb Münchens stark divergierenden Standorte der in dieser Arbeit relevanten Gastronomiebetriebe und der Tatsache, daß die für die Stadt München und die Region 14 erläuterten Daten nur in sehr eingeschränktem Maße auf einen Standort und die Gästestruktur eines Betriebes übertragbar ist, ist es im Rahmen dieser Standortanalyse auch von Interesse, wie sich die Gästestruktur der einzelnen Restaurants tatsächlich zusammensetzt und inwiefern sich die Betriebe bezüglich dieses Aspektes unterscheiden. In Anbetracht dieser Zielsetzung sind im Anschluß die in den einzelnen Gastronomiebetrieben in der Gästebefragung erhobenen Merkmale der Gäste tabellarisch zusammengefaßt. (Vgl. hierzu auch den Fragebogen in Anhang 1a)

Tab. 4.14: Die Gästestruktur der einzelnen Gastronomiebetriebe, Teil 1: Geschlecht, Alter, Familienstand, Haushaltsgröße

	Gesamt	Geschlecht		Alter					Familienstand					Haushaltsgröße		
		männ-lich	weib-lich	bis 29 Jahre	30-39 Jahre	40-49 Jahre	50-59 Jahre	≥ 60 Jahre	ledig	verhei-ratet	verwit-wet	geschie-den	getrennt lebend	1 Pers.	2 Pers.	≥ 3 Pers.
Augustiner	101	73	28	13	20	23	22	23	31	60	6	4	0	20	49	32
	100%	72,3%	27,7%	12,9%	19,8%	22,8%	21,8%	22,8%	30,7%	59,4%	5,9%	4,0%	0%	19,8%	48,5%	31,7%
Block House	70	42	28	24	22	8	10	3	44	22	2	0	1	24	26	17
	100%	60,0%	40,0%	35,8%	32,8%	11,9%	14,9%	4,5%	63,8%	31,9%	2,9%	0%	1,5%	35,8%	38,8%	25,4%
Mövenpick	101	42	59	31	18	19	15	18	45	46	3	7	0	31	34	34
	100%	41,6%	58,4%	30,7%	17,8%	18,8%	14,9%	17,8%	44,5%	45,5%	3,0%	6,9%	0%	31,3%	34,3%	34,3%
Spatenhaus	114	58	56	18	17	24	32	22	33	64	8	8	1	33	51	30
	100%	50,9%	49,1%	15,9%	15,0%	21,3%	28,3%	19,5%	28,9%	56,1%	7,0%	7,0%	0,9%	29,0%	44,7%	26,3%
Spöckmeier	126	66	60	20	16	29	26	35	42	62	13	9	0	32	54	40
	100%	52,4%	47,6%	15,9%	12,7%	23,0%	20,6%	27,8%	33,3%	49,2%	10,3%	7,1%	0%	25,4%	42,9%	31,7%
Unionsbräu	31	18	13	14	6	1	8	2	20	10	0	1	0	15	13	3
Bierkeller	100%	58,1%	41,9%	45,2%	19,3%	3,2%	25,8%	6,4%	64,5%	32,3%	0%	3,2%	0%	48,4%	41,9%	9,7%
Unionsbräu	31	15	16	2	7	9	6	7	10	19	2	0	0	8	9	14
Restaurant	100%	48,4%	51,6%	6,4%	22,6%	29,0%	19,4%	22,6%	32,3%	61,3%	6,4%	0%	0%	25,8%	29,0%	45,2%
Weißes	118	89	29	21	37	29	23	8	51	53	0	13	1	34	46	38
Bräuhaus	100%	75,4%	24,6%	17,8%	31,4%	24,6%	19,5%	6,8%	43,2%	44,9%	0%	11,0%	0,8%	28,8%	39,0%	32,2%

Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Vereinzelt wurden zu den diesbezüglichen Fragen von den Gästen keine Angaben gemacht, weswegen die Summe der einzelnen Spalten dann ungleich der Gesamtsumme der befragten Personen ist. Für die prozentualen Berechnungen wurde als Basis die Anzahl der Gäste verwendet, die auf die jeweilige Frage geantwortet haben.

Tab. 4.15: Die Gästestruktur der einzelnen Gastronomiebetriebe, Teil 2: Haushaltseinkommen (netto) der Gäste

	Gesamt	Antworten	Einkommen								
			< 1.500 DM	1.500 - 2.499 DM	2.500 - 3.499 DM	3.500 - 4.499 DM	4.500 - 5.499 DM	5.500 - 6.499 DM	6.500 - 7.499 DM	7.500 - 9.999 DM	≥ 10.000 DM
Augustiner	101	99	4	8	16	9	21	12	8	6	15
		100%	4,0%	8,1%	16,2%	9,1%	21,2%	12,1%	8,1%	6,1%	15,1%
Block House	70	59	1	13	15	8	5	7	2	1	7
		100%	1,7%	18,6%	25,4%	13,6%	8,5%	11,9%	3,4%	1,7%	11,9%
Mövenpick	101	94	4	15	9	17	12	11	5	9	12
		100%	4,2%	16,0%	9,6%	18,1%	12,8%	11,7%	5,3%	9,6%	12,8%
Spatenhaus	114	95	7	5	11	11	5	9	14	7	26
		100%	7,4%	5,3%	11,6%	11,6%	5,3%	9,5%	14,7%	7,4%	27,4%
Spöckmeier	126	123	7	11	26	11	19	13	12	10	14
		100%	5,7%	8,9%	21,1%	8,9%	15,4%	10,6%	9,8%	8,1%	11,4%
Unionsbräu	31	29	2	3	10	3	3	4	3	1	0
Bierkeller		100%	6,9%	10,3%	34,5%	10,3%	10,3%	13,8%	10,3%	3,5%	0%
Unionsbräu	31	27	0	5	2	0	3	1	3	6	7
Restaurant		100%	0%	18,5%	7,4%	0%	11,1%	3,7%	11,1%	22,2%	25,9%
Weißes	118	103	4	10	13	17	10	11	11	15	12
Bräuhaus		100%	3,9%	9,7%	12,6%	16,5%	9,7%	10,7%	10,7%	14,6%	11,7%

Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Da einige Gäste zu der diesbezüglichen Frage keine Angaben gemacht haben, wurde als Basis für die prozentualen Berechnungen die Anzahl der Gäste verwendet, die geantwortet haben.

Tab. 4.16: Die Gästestruktur der einzelnen Gastronomiebetriebe, Teil 3: Wohnort, Einwohner

	Gesamt	Wohnort				Einwohner					
		Stadtgebiet München	Landkreis München	außerhalb Landkreis München	außerhalb BRD	Landge-meinde	Landstadt	Kleinstadt	Mittelstadt	Großstadt	Metropole
						< 2.000	2.000 - 5.000	5.000 - 20.000	20.000 - 100.000	100.000 - 500.000	> 500.000
Augustiner	101	23	5	58	15	8	9	15	18	16	35
		22,8%	4,9%	57,4%	14,9%	7,9%	8,9%	14,8%	17,8%	15,8%	34,7%
Block House	70	38	4	21	7	4	2	8	12	4	39
		54,3%	5,7%	30,0%	10,0%	5,7%	2,9%	11,4%	17,1%	5,7%	55,7%
Mövenpick	101	39	20	33	9	3	9	26	10	4	46
		38,6%	19,8%	32,7%	8,9%	3,1%	9,2%	26,5%	10,2%	4,1%	45,5%
Spatenhaus	114	33	9	63	9	5	14	14	14	19	44
		29,0%	7,9%	55,3%	7,9%	4,5%	12,7%	12,7%	12,7%	17,3%	40,0%
Spöckmeier	126	57	9	49	10	5	9	19	15	11	65
		45,6%	7,2%	39,2%	8,0%	4,0%	7,3%	15,3%	12,1%	8,9%	52,4%
Unionsbräu	31	21	3	7	0	1	1	2	4	1	22
Bierkeller		67,7%	9,7%	22,6%	0%	3,2%	3,2%	6,4%	12,9%	3,2%	71,0%
Unionsbräu	31	19	3	9	0	2	0	4	3	1	20
Restaurant		61,3%	9,7%	29,0%	0%	6,7%	0%	13,3%	10,0%	3,3%	66,7%
Weißes	118	51	7	51	9	6	10	18	15	7	60
Bräuhaus		43,2%	5,9%	43,2%	7,6%	5,2%	8,6%	15,5%	12,9%	6,0%	51,7%

Quelle:Eigenerhebung

Anmerkung: Als Basis für die prozentualen Berechnungen wurde jeweils die Quersumme der absoluten Werte zugrunde gelegt. Bei der Differenz zwischen der jeweiligen Quersumme und der Anzahl der befragten Personen, handelt es sich um die Anzahl der Gäste, die zu den diesbezüglichen Fragen keine Angaben gemacht haben.

Tab. 4.17: Die Gästestruktur der einzelnen Gastronomiebetriebe, Teil 4: Schulbildung, Tätigkeit der Gäste

	Gesamt	Schulabschluß					Tätigkeit						
		Volks-/ Haupt-schule ohne Abschluß	Volks-/ Haupt-schule mit Abschluß	Mittel/ Real-/ Ober-schule ohne Abi	Abitur/ (Fach-) Hoch-schulreife	Fach-hoch-schule / Universi-tät	voll berufstätig	Teilzeit-beschäfti-gung	vorüber-gehend arbeitslos	Hausfrau/ Haus-mann	Schüler/ Student	Rentner/ Pensionär	nicht berufs-tätig
Augustiner	101	5	20	27	17	32	67	8	0	5	2	16	3
	100%	4,9%	19,8%	26,7%	16,8%	31,2%	66,3%	7,9%	0%	4,9%	2,0%	15,8%	3,0%
Block	70	1	8	30	12	19	55	5	0	1	4	4	1
House		1,4%	11,4%	42,9%	17,1%	27,1%	78,6%	7,1%	0%	1,4%	5,7%	5,7%	1,4%
Mövenpick	101	2	10	28	31	30	72	2	0	7	8	10	2
		2,0%	9,9%	27,7%	30,7%	29,7%	71,3%	2,0%	0%	6,9%	7,9%	9,9%	2,0%
Spatenhaus	114	1	6	35	20	49	72	9	1	8	10	12	1
		0,9%	5,4%	31,5%	18,0%	44,1%	63,7%	8,0%	0,9%	7,1%	8,9%	10,6%	0,9%
Spöckm.	126	4	29	37	20	36	71	10	2	7	7	28	1
		3,2%	23,0%	29,4%	15,9%	28,6%	56,3%	7,9%	1,6%	5,5%	5,5%	22,2%	0,8%
Unionsbräu	31	2	2	6	11	10	24	0	0	1	5	1	0
Bierkeller		6,4%	6,4%	19,3%	35,5%	32,3%	77,4%	0%	0%	3,2%	16,1%	3,2%	0%
Unionsbräu	31	2	5	7	4	13	21	2	1	2	1	4	0
Restaurant		6,4%	16,1%	22,6%	12,9%	41,9%	67,7%	6,4%	3,2%	6,4%	3,2%	12,9%	0%
Weißes	118	0	16	34	20	48	93	9	0	2	5	6	3
Bräuhaus		0%	13,6%	28,8%	16,9%	40,7%	78,8%	7,6%	0%	1,7%	4,3%	5,1%	2,5%

Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Als Basis für die prozentualen Berechnungen wurde jeweils die Summe der absoluten Werte zugrunde gelegt. Bei der Differenz zwischen der jeweiligen Summe und der Anzahl der befragten Personen, handelt es sich um die Anzahl der Gäste, die zu den diesbezüglichen Fragen keine Angaben gemacht haben.

Tab. 4.18: Die Gästestruktur der einzelnen Gastronomiebetriebe, Teil 5: Berufsgruppen der Gäste

	Gesamt		Berufsgruppe							
		Berufs-tätige als Basis	Inhaber / Leiter eines Unter-nehmens	Freie Berufe	Kleine und mittlere Selbständige	Leitende Angestellte und Beamte	Andere Angestellte und Beamte	Facharbeiter	Andere Arbeiter	Selbständige Landwirte
Augustiner	101	91	6	12	9	24	29	7	2	2
		100%	6,6%	13,2%	9,9%	26,4%	31,9%	7,7%	2,2%	2,2%
Block	70	61	6	7	5	7	32	2	1	1
House		100%	9,8%	11,5%	8,2%	11,5%	52,5%	3,3%	1,7%	1,7%
Mövenpick	101	83	7	13	7	25	28	1	2	0
		100%	8,4%	15,7%	8,4%	30,1%	33,7%	1,2%	2,4%	0%
Spatenhaus	114	92	19	20	3	21	28	0	1	0
		100%	20,6%	21,8%	3,3%	22,8%	30,4%	0%	1,1%	0%
Spöckmeier	126	109	5	7	15	27	45	9	0	1
		100%	4,6%	6,4%	13,8%	24,8%	41,3%	8,3%	0%	0,9%
Unionsbräu	31	25	1	3	2	5	12	1	1	0
Bierkeller		100%	4,0%	12,0%	8,0%	20,0%	48,0%	4,0%	4,0%	0%
Unionsbräu	31	27	4	10	0	7	5	1	0	0
Restaurant		100%	14,8%	37,0%	0%	25,9%	18,5%	3,7%	0%	0%
Weißes	118	108	1	21	7	26	47	6	0	0
Bräuhaus		100%	0,9%	19,4%	6,5%	24,1%	43,5%	5,5%	0%	0%

Quelle: Eigenerhebung
Anmerkung: Zur Basis der Berufstätigen vgl. den Fragebogen in Anhang 1a

4.4.4 Die Besonderheiten der soziodemographischen Merkmale der Gäste

Da auf den Erfolg eines Gastronomiebetriebes in erster Linie die Gäste Einfluß nehmen (Interviews mit Gastronomen), sind hier die Auffälligkeiten innerhalb der Gästestruktur bei den einzelnen Betrieben stichpunktartig zusammengefaßt.

Augustiner:

Geschlecht:	sehr hoher Anteil an männlichen Gästen (ca. 72%)
Altersstruktur:	ungefähre Gleichverteilung der verschiedenen Altersklassen, lediglich die Gäste bis 29 Jahre sind etwas weniger
Familienstand:	Großteil der Gäste ist verheiratet (beinahe 60%)
Haushaltsgröße:	im Betriebsvergleich der höchste Anteil an Gästen, die in 2-Personen-Haushalten leben (fast 50%)
Einkommen:	mehr als 60% der Gäste haben ein (Netto-) Haushaltseinkommen von über DM 4.500, beinahe 30% über DM 6.500
Wohnort:	nur knapp 28% der Gäste stammen aus München bzw. dem Landkreis München; im Betriebsvergleich höchster Anteil an Gästen, die ihren Wohnort außerhalb Deutschlands haben
Einwohner:	im Betriebsvergleich niedrigster Anteil der Gäste, die in einer „Metropole“ wohnen (ca. 35%)
Schulabschluß:	Großteil der Gäste (beinahe 50%) hat Abitur bzw. Hochschulabschluß
Tätigkeit:	relativ hoher Anteil an Rentnern bzw. Pensionären (ca. 16%)
Berufsgruppe:	bei fast 60% der Gäste handelt es sich um Leitende bzw. andere Angestellte und Beamte

Block House:

Geschlecht:	Verhältnis der Geschlechter von 3 (männlich) : 2 (weiblich)
Altersstruktur:	beinahe 69% der Gäste sind unter 40 Jahre; nur ca. 4% 60 Jahre und älter

Block House:

Familienstand:	sehr hoher Anteil an ledigen Gästen (rd. 64%)
Haushaltsgröße:	trotz der hohen Zahl lediger Gäste leben ca. 39% in 2-Personen-Haushalten gegenüber rd. 36% Single-Haushalten
Einkommen:	beinahe 60% der Gäste haben unter DM 4.500 Haushaltseinkommen (netto) zur Verfügung
Wohnort:	fast 55% Gäste aus dem Stadtgebiet München gegenüber 10% an Gästen, die außerhalb Deutschlands wohnen
Einwohner:	über 60% der Gäste stammen aus einer Großstadt bzw. Metropole
Schulabschluß:	hoher Anteil von Gästen mit mittlerer Schulbildung (ca. 43%) und rd. 44% mit Abitur bzw. Hochschule
Tätigkeit:	beinahe 80% der Gäste sind voll berufstätig, Schüler/Studenten und Rentner/Pensionäre halten sich die Waage (5,7%:5,7%)
Berufsgruppe:	im Betriebsvergleich höchster Anteil (über 50%) an anderen Angestellten und Beamten, insgesamt rd. 64% Angestellte und Beamte

Mövenpick:

Geschlecht:	Betrieb mit dem höchsten Anteil weiblicher Gäste (ca. 58%)
Altersstruktur:	etwas höhere Anzahl der Gäste bis 29 Jahre (ca. 30%), ansonsten ungefähre Gleichverteilung der verschiedenen Altersstufen
Familienstand:	in gleichem Ausmaß ledige und verheiratete Gäste (ca. 45% : 45%)
Haushaltsgröße:	im Betriebsvergleich die ausgeglichendste Verteilung: etwa 1/3 1-Personen-Haushalte, 1/3 2-Personen-Haushalte, 1/3 3-und Mehr-Personen-Haushalte
Einkommen:	knapp 43% der Gäste sind „Mittelklasseverdiener“ (von DM 3.500 bis DM 6.499) gegenüber knapp 28% von Personen mit mehr als DM 6.500 pro Monat und beinahe 30% mit weniger als DM 3.499
Wohnort:	beinahe 40% der Gäste sind aus dem Stadtgebiet München und fast 20% aus dem Landkreis München

Mövenpick:

Einwohner:	im Betriebsvergleich der höchste Anteil an Gästen, die in einer Kleinstadt wohnhaft sind (knapp 27%)
Schulabschluß:	relativ niedriger Anteil an Gästen mit Volks-/Hauptschulabschluß (ca. 12%), ansonsten breite Verteilung der anderen Schulabschlüsse
Tätigkeit:	über 70% voll berufstätige Gäste gegenüber beinahe 7% an Hausfrauen/-männern, 8% Schüler/Studenten und ca. 10% Rentner und Pensionäre
Berufsgruppe:	beinahe 65% Angestellte und Beamte unter den Gästen

Spatenhaus:

Geschlecht:	Geschlechterverteilung ungefähr 1:1; nur bei Unionsbräu-Restaurant ebenfalls so hohe Ausgeglichenheit
Altersstruktur:	fast 70% der Gäste sind über 40 Jahre alt, beinahe 50% sind 50 Jahre und älter
Familienstand:	hoher Anteil verheirateter Gäste (56%) und verwitweter und geschiedener Konsumenten (insgesamt 14%)
Haushaltsgröße:	knapp 45% der Gäste leben in 2-Personen-Haushalten, 1- und 3-und Mehr-Personenhaushalte halten sich inetwa die Waage
Einkommen:	im Betriebsvergleich höchster Anteil der Gäste mit mehr als DM 10.000 Haushaltseinkommen (netto) monatlich (über 27%), fast 50% der Gäste haben mehr als DM 6.500 zur Verfügung
Wohnort:	relativ niedriger Anteil der Gäste aus dem Stadtgebiet München (29%) gegenüber ca. 55%, die außerhalb des Landkreises München wohnhaft sind
Einwohner:	nur 40% der Gäste sind aus Städten mit mehr als 500.000 Einwohner, ansonsten ungefähre Gleichverteilung, abgesehen von Landgemeinden
Schulabschluß:	im Betriebsvergleich der höchste Anteil der Gäste mit Hochschulabschluß (ca. 44%), gleichzeitig niedrigster Anteil der Konsumenten mit Volks- bzw. Hauptschulabschluß
Tätigkeit:	im Betriebsvergleich höchster Anteil an Hausfrauen/-männern (ca. 7%) und Teilzeitbeschäftigten (8%), knapp 11% Rentner und Pensionäre

Spatenhaus:

Berufsgruppe:	gegenüber den anderen Betrieben hohe Anteile der Berufsgruppen „Inhaber bzw. Leiter eines Unternehmens“ (ca. 21%) und beinahe 22% an „Freien Berufen“, zudem ca. 53% Beamte und Angestellte

Spöckmeier:

Geschlecht:	etwas mehr Männer unter den Gästen, jedoch beinahe ausgeglichen (ca. 52% : 48%)
Altersstruktur:	beinahe 72% der Gäste sind über 40 Jahre alt; beinahe 50% sind über 50 Jahre alt; im Betriebsvergleich höchster Anteil der Gäste über 60 Jahre (ca. 28%)
Familienstand:	beinahe 50% der Gäste sind verheiratet, im Betriebsvergleich höchster Anteil der verwitweten Gäste (ca. 10%)
Haushaltsgröße:	ca. 75% der Gäste leben in 2- und Mehr-Personen-Haushalten
Einkommen:	breite Einkommensverteilung
Wohnort:	beinahe 46% der Gäste sind im Stadtgebiet München wohnhaft und fast 40% außerhalb des Landkreises München
Einwohner:	fast 53% der Gäste stammen aus Städten mit mehr als 500.000 Einwohner
Schulabschluß:	äußerst breites Bildungsniveau der Gäste
Tätigkeit:	im Betriebsvergleich höchster Anteil an Rentnern/Pensionären von ca. 22%, demzufolge niedrigerer Prozentsatz der voll berufstätigen Personen (rd. 56%)
Berufsgruppe:	im Betriebsvergleich höchster Anteil der Berufsgruppe „kleine und mittlere Selbständige“ (ca. 14%) und ca. 66% Angestellte und Beamte

Unionsbräu Bierkeller:

Geschlecht:	Verhältnis der Geschlechter von ungefähr 3 (männlich) : 2 (weiblich)

Unionsbräu Bierkeller:

Altersstruktur:	im Betriebsvergleich höchster Anteil der Gäste bis 29 Jahre (ca. 45%), beinahe 65% der Gäste sind unter 40 Jahre
Familienstand:	im Betriebsvergleich höchster Anteil lediger Gäste (ca. 65%)
Haushaltsgröße:	fast 50% der Gäste leben allein; nur knapp 10% leben in Haushalten mit 3 oder mehr Personen (niedrigster Wert im Betriebsvergleich!)
Einkommen:	einziger Betrieb ohne Gäste, die DM 10.000 und mehr zur Verfügung haben; lediglich eine Person, die auf ein Haushaltseinkommen zwischen DM 7.500 und DM 9.999 Einkommen verweist; beinahe 35% der Gäste haben ein Einkommen in der Kategorie von DM 2.500 bis DM 3.499 zur Verfügung
Wohnort:	im Betriebsvergleich höchster Prozentsatz der aus dem Stadtgebiet München stammenden Gäste (ca. 68%), gegenüber keinen Gästen aus dem Ausland
Einwohner:	kann auf die meisten Gäste verweisen, die in Städten mit mehr als 500.000 Einwohnern wohnhaft sind (ca. 71%)
Schulabschluß:	knapp 70% der Gäste haben Abitur bzw. Hochschulabschluß
Tätigkeit:	im Betriebsvergleich der höchste Anteil an Schüler bzw. Studenten (ca. 16%), ansonsten fast nur voll berufstätige Personen (ca. 78%)
Berufsgruppe:	im Betriebsvergleich höchster Anteil an „anderen Angestellten und Beamten“ (48%)

Unionsbräu Restaurant:

Geschlecht:	ungefähre Gleichverteilung der Geschlechter
Altersstruktur:	über 70% der Gäste sind älter als 40 Jahre; über 40% sind 50 Jahre und älter; hoher Anteil der über 60jährigen (ca. 23%)

Unionsbräu Restaurant:

Familienstand:	im Betriebsvergleich höchster Anteil der verheirateten Gäste
Haushaltsgröße:	ca. 45% der Gäste leben in 3- und Mehr-Personen-Haushalten (im Betriebsvergleich mit Abstand der höchste Wert!)
Einkommen:	beinahe 50% der Gäste haben DM 7.500 und mehr zur Verfügung; im Betriebsvergleich höchster Prozentanteil der Gäste in den obersten Einkommenskategorien
Wohnort:	hoher Anteil von Konsumenten aus dem Stadtgebiet München (ca. 61%), gegenüber keinen Gästen aus dem Ausland und fast 30% an Personen, die außerhalb des Landkreises München wohnhaft sind
Einwohner:	ca. 67% der Gäste sind in Städten mit mehr als 500.000 Einwohnern wohnhaft
Schulabschluß:	über 40% der Gäste haben einen Hochschulabschluß, ansonsten relativ breite Streuung der Schulabschlüsse
Tätigkeit:	bei fast 13% der Gäste handelt es sich um Rentner und Penionäre, der Großteil der Konsumenten ist allerdings berufstätig
Berufsgruppe:	im Betriebsvergleich höchster Anteil der „Freien Berufe“ (37%) und fast 15% „Inhaber/Leiter eines Unternehmens“, ansonsten viele Angestellte/Beamte

Weißes Bräuhaus:

Geschlecht:	im Betriebsvergleich höchster Anteil an männlichen Gästen (ca. 75%)
Altersstruktur:	sehr wenig Gäste, die 60 Jahre und älter sind (ca. 7%), ansonsten ungefähre Ausgeglichenheit in den verschiedenen Altersstufen, etwas mehr Gäste in der Alterskategorie von 30-39 Jahre (rd. 31%)
Familienstand:	ledige und verheiratete Gäste stehen ungefähr im Verhältnis 1:1; im Betriebsvergleich höchster Anteil geschiedener Gäste (11%)
Haushaltsgröße:	etwas höherer Anteil der Personen, die in 2-Personen-Haushalten leben, ansonsten ungefähre Gleichverteilung
Einkommen:	breite Einkommensverteilung zwischen DM 1.500 und ≥ DM 10.000

Weißes Bräuhaus:

Wohnort:	gleicher Anteil der aus dem Stadtgebiet München stammenden Gäste und der Gäste, die außerhalb des Landeskreises München wohnhaft sind (ca. 43% : 43%)
Einwohner:	knapp 52% der Gäste sind in Städten mit mehr als 500.000 Einwohnern wohnhaft, ansonsten breite Verteilung
Schulabschluß:	ca. 58% der Gäste haben Abitur oder Hochschulabschluß
Tätigkeit:	im Betriebsvergleich höchster Anteil der voll berufstätigen Personen (knapp 80%)
Berufsgruppe:	bei beinahe 68% der Gäste handelt es sich um Leitende Angestellte und Beamte bzw. Andere Angestelle und Beamte

Bei einem zwischenbetrieblichen Vergleich sind vor allem die stark unterschiedlichen Gästestrukturen auffallend, die zeigen, daß die strukturellen Daten der Stadt München oder der Region 14 (vgl. Kap. 4.4.1.2) größtenteils keinen direkt erkennbaren Einfluß auf die Gästestruktur der einzelnen Betriebe ausüben, und der individuelle Standort und das Betriebskonzept weit mehr Wirkung auf die Gästestruktur bedingen, was von den Gastronomen auch einheitlich bestätigt wird. Jedoch ist diesbezüglich in jedem Fall zwischen Betrieben zu unterscheiden, die sich unmittelbar im Innenstadtbereich befinden, und Gastronomiebetrieben, die nicht direkt im Stadtkern, sondern weiter außerhalb angesiedelt sind.

So wird *die Gästestruktur der Betriebe in der Münchner Innenstadt in jedem Fall von dem hohen Anteil der Touristen bestimmt* (vgl. Kap. 4.4.1.2), wie sich z.B. beim „Augustiner“ zeigt, dessen Gäste nur zu 28% aus München bzw. dem Landkreis München stammen. Dieser Zusammenhang zwischen der hohen Anzahl der Touristen in München und der Gästestruktur eines Betriebes bestätigt sich auch im „Spatenhaus“, das nur 29% an Gästen aus München zu verzeichnen hat und demgegenüber ca. 55% an Gästen, die außerhalb des Landkreises München wohnhaft sind. Beim „Spöckmeier“ und dem „Weißen Bräuhaus“, die ebenfalls über eine zentrale Lage in der Innenstadt verfügen, teilen sich die Gäste hinsichtlich ihres Wohnortes in etwa in zwei gleich große Gruppen, wobei der für Innenstadtbetriebe

vergleichsweise sehr hohe Anteil an Gästen aus München vor allem auf die umfangreiche Historie und die Entwicklung dieser Betriebe im Stadtbild Münchens zurückzuführen sein dürfte (Kaub, 1997).

Demgegenüber haben die Gastronomiebetriebe, die sich nicht im Stadtzentrum Münchens befinden, wie z.B. das „Block House“im Stadtteil Schwabing oder das „Unionsbräu“ in Haidhausen (vgl. Abb. 4.4), eine Vielzahl an Gästen mit Wohnort in München bzw. Landkreis München zu verzeichnen.

Gleichzeitig haben diejenigen Gastronomiebetriebe, die einen höheren Anteil an Gästen aus dem Stadtgebiet bzw. dem Landkreis München aufweisen, wie zu vermuten ist, teilweise auch mehr Stammgäste zu registrieren (vgl. Kap. 8.4.5), die als wesentlicher Erfolgsfaktor eines gastronomischen Betriebes zu sehen sind (vgl. Meffert, 1997, S. 145). Demgegenüber haben die Restaurants mit sehr guter Innenstadtlage wesentlich mehr Erstbesucher zu verzeichnen als es bei anderen Betrieben der Fall ist, wodurch wiederum die Möglichkeit der Kundenbindung gewährleistet wird, sofern es sich nicht um einen „Einmal-“ bzw. „Selten-Besucher“ Münchens handelt (vgl. Kap. 8.4.5).

Die Bedeutung des individuellen Standortes eines Gastronomiebetriebes bestätigt sich auch in der starken Beeinflussung der Gästestruktur durch die Lage des Betriebes und das betriebliche Umfeld. Befindet sich z.B. ein Restaurant in einer Mischung aus Wohn- und Gewerbegebiet, wie z.B. das „Block House“ oder das „Unionsbräu“ sind wiederum weit mehr Gäste aus dem Stadtgebiet München - mit großer Wahrscheinlichkeit in erster Linie aus der unmittelbaren Umgebung des Betriebes (als Wohnort oder Arbeitsstätte) - zu verzeichnen als es bei den Betrieben in der Innenstadt bzw. Fußgängerzone oder um ein Fremdenverkehrszentrum wie den „Marienplatz“ oder das Münchner Rathaus der Fall ist.

Beim betrieblichen Umfeld läßt vor allem die Branchenzusammensetzung auf einen nicht unwesentlichen Einfluß auf Gästestruktur der Gastronomiebetriebe schließen. So sind z.B. im direkten Umfeld des „Spatenhauses“ zahlreiche sehr hochpreisige Einzelhändler (Textil, Leder, Schmuck etc.) angesiedelt, die aufgrund einer gewissen Exklusivität und Preisstruktur Zielgruppen aus höheren Einkommensschichten ins Auge fassen. Diese Klientel bestimmt auch die Gästestruktur des „Spatenhauses“ (Interview mit Gastronom), in welchem 50% der

Gäste den Restaurantbesuch mit einem Stadtbummel bzw. Shopping verbunden haben (vgl. Abb. 4.14) und im Betriebsvergleich gleichzeitig auf die höchste Einkommensstruktur - 27% der Gäste verfügen monatlich über ein Haushaltseinkommen (netto) von mehr als DM 10.000 - verweisen.
Zudem ist festzustellen, daß an Standorten, in deren Umfeld zahlreiche Unternehmen angesiedelt sind, eine Vielzahl der Gäste ihren Restaurantbesuch mit der Ausübung des Berufes kombinieren, was bei Gastronomiebetrieben mit weniger niedergelassenen Unternehmen im Umfeld, und somit auch mit weniger Arbeitnehmern oder Kunden als potentielle Gäste, in geringerem Ausmaß der Fall ist (vgl. Kap. 4.4.2.1ff.).

Insgesamt betrachtet, kann festgestellt werden, daß vor allem die Singles in München (52,6%) einem wesentlichen Potential der Gastronomiebetriebe entsprechen, da diese, unabhängig davon, ob es sich um ledige, verwitwete, geschiedene oder getrennt lebende handelt, und insbesondere diejenigen Personen, die in Ein-Personenhaushalten leben, durchschnittlich häufiger außer Haus essen gehen als es bei anderen Personen der Fall ist. So essen die befragten Gäste, die in Ein-Personenhaushalten leben, durchschnittlich 8,5 Mal pro Monat außer Haus im Vergleich zu denjenigen, die in Zwei-Personenhaushalten leben und nur 6,5 Mal pro Monat auswärts konsumieren ($p = 0{,}001$) (vgl. Abb. 4.6). Vgl. hierzu auch die näheren Erläuterungen, insbesondere zur Signifikanz bzw. Korrelationen in Kap. 4.4.1.2.

Wie aus den erläuterten Beispielen ersichtlich wird, *wird die Gästestruktur eines Gastronomiebetriebes sehr stark von dem individuellen Standort und den jeweiligen Faktoren beeinflußt.* So übt z.B. die lokale Lage eines Betriebes Wirkung auf die Gästestruktur aus, indem sie den Anteil der Touristen, der Anwohner, der im Umfeld berufstätigen Personen etc. bestimmt. *Das betriebliche Umfeld,* betrachtet man beispielsweise die Einzelhandelszusammensetzung auf Basis einer gewissen Exklusivität und Preisstruktur, *bedingt ebenfalls Nachfrageschwerpunkte,* die wiederum strukturelle Schwerpunkte in der Gästezusammensetzung eines gastronomischen Betriebes zur Folge haben können, sofern die konzeptionellen Anforderungen dieser Zielgruppe an einen gastronomischen Betrieb gewährleistet werden.

Aber auch für eine ganze Stadt geltende Standortfaktoren, wie z.B. eine hoher Anteil an Ein-Personenhaushalten bzw. eine gewisse Altersstruktur in der Bevölkerung, können die Gästestruktur eines gastronomischen Betriebes mehr oder weniger stark beeinflussen.

- *Vergleicht man sämtliche dieser Arbeit zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe hinsichtlich ihrer Gästestruktur, so wird deutlich, daß sich die Betriebe diesbezüglich sehr stark voneinander unterscheiden und jeder Betrieb in bezug auf seinen Standort individuell zu betrachten ist.* Allgemein für eine ganze Stadt geltende Daten wirken sich nur bedingt auf die Gästestruktur aus (z.B. hoher Singleanteil, bestimmte Altersgruppen etc.), was bei der standortspezifischen Konzeption eines Betriebstyps und der daraus resultierenden Zielgruppe Berücksichtigung finden sollte.
- *Aufgrund der hier geschilderten spezifischen Standortfaktoren und der Gästestruktur der Betriebe liegt zudem die Vermutung nahe, daß zwischen dem Standort und dem Stammgäste-Anteil eines Betriebes ein Zusammenhang besteht,* der jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden kann.
- *Generell ist festzuhalten, daß die Standortfaktoren nicht isoliert voneinander betrachtet werden dürfen, sondern gegenseitige Einflußnahme bzw. mögliche Synergieeffekte bei einer Analyse des Standortes zu berücksichtigen sind. Von Bedeutung ist vor allem auch, daß Konzept und Standort aufeinander abgestimmt sind, da sie sich gegenseitig elementar bedingen.* Dabei muß konzeptionell sichergestellt werden, daß bei Veränderungen der Marktbedingungen der Betriebstyp so flexibel konzipiert ist, daß konzeptionelle Modifikationen in Anpassung an den Standort oder strukturelle Entwicklungen ohne zu hohe Kosten möglich sind.

Inwieweit sich die Gästestruktur der einzelnen Betriebe oder spezifische Standortfaktoren möglicherweise auf den Erfolg eines Gastronomiebetriebes auswirken, ist Kap. 8.4ff. zu entnehmen.

4.5 Ergänzende Komponenten zur Beurteilung der Standortqualität

Im Anschluß an die Ausführungen bzgl. der Wirkungsfaktoren aus dem Standortfaktorenmodell von Reisen (1984, S. 50) sind in der Folge weitere Elemente erläutert, die die Beurteilung der Standortqualitäten der sieben hier relevanten Gastronomiebetriebe unterstützen. Die einzelnen Daten wurden in der Gästebefragung je Restaurant erhoben und die diesbezüglichen Ergebnisse u.a. auch graphisch dargestellt (vgl. hierzu auch den Fragebogen in Anhang 1a).

4.5.1 Die gezielte bzw. zufällige Entscheidung der Gäste für ein spezifisches Restaurant

Da häufig vermutet wird, daß der Besuch eines Restaurants meist auf Impulsentscheidungen beruht und infolgedessen die Relevanz des Standortes im Hinblick auf den Erfolg eines Restaurants erheblich zunimmt (vgl. Tucher von Simmelsdorf, 1994, S. 38), wird im Rahmen dieser Arbeit auch überprüft, ob die Gäste der einzelnen Gastronomiebetriebe gezielt in das jeweilige Restaurant gekommen sind oder eher zufällig.

Wie aus der folgenden Abbildung 4.22 ersichtlich ist, *haben die meisten der befragten Personen das jeweilige Restaurant gezielt aufgesucht*; insgesamt war dies ein Anteil der Restaurantgäste von beinahe 77%. Betrachtet man die diesbezüglichen Ergebnisse der einzelnen Gastronomiebetriebe und vergleicht sie untereinander, so fällt auf, *daß die Betriebe, die im Innenstadtbereich niedergelassen sind und um die demzufolge zahlreiche Handels- und Dienstleistungsbetriebe angesiedelt sind und die auch eine höhere Passantenfrequenz aufweisen (vgl. Kap. 3.4.2ff.), einen höheren Anteil an denjenigen Gästen aufweisen, die zufällig in das Restaurant gekommen sind und nicht gezielt.*

So entspricht der Augustiner mit beinahe 38% dem Gastronomiebetrieb mit den meisten Gästen, die zufällig gekommen sind und weist gleichzeitig die höchste Passantenfrequenz auf, gefolgt vom „Spöckmeier“ mit knapp 29% und vom „Spatenhaus“ mit ca. 26%. Demgegenüber weist das im Stadtteil Haidhausen gelegene „Unionsbräu“, an dessen Standort nur wenige Handel- bzw. Dienstleistungsbetriebe oder auch sonstige Einrichtungen plaziert sind (vgl. Kap. 4.4.2.6) und demzufolge auch nur sehr wenige Passanten anzutreffen sind, den höchsten Anteil der Gäste auf, die gezielt in das Restaurant (ca. 97%) bzw. den Bierkeller (ca. 94%) gekommen sind.

Um einen möglichen Unterschied zwischen der Gezieltheit des Besuchs bei Betrieben mit gutem und mit schlechtem Standort zu ermitteln, wurden die Betriebe entsprechend der qualitativen bzw. quantitativen (z.B. Passantenfrequenzen) Standortkriterien in „Betriebe mit gutem Standort“ bzw. „Betriebe mit schlechtem Standort“ gruppiert (vgl. Kap. 4.4.2ff.). So wurden „Augustiner“, „Spatenhaus“ und „Spöckmeier“ in der ersten Rubrik zusammengefaßt und „Block House“, „Mövenpick“, „Unionsbräu“ und „Weißes Bräuhaus“ in der zweiten Rubrik. Mit Hilfe des Kontingenzkoeffizienten für Nominalskalen konnte für die Gezieltheit des Restaurantbesuchs in diesen beiden Rubriken ein hochsignifikanter Unterschied festgestellt werden ($c = 0{,}160$, $p < 0{,}001$).

Entsprechend haben in den Betrieben mit schlechtem Standort nur ca. 20% der Gäste das jeweilige Restaurant zufällig aufgesucht, gegenüber ca. 44% bei den Betrieben mit gutem Standort.

Abb. 4.22: Gezielter oder zufälliger Restaurantbesuch der Gäste je Betrieb
Quelle: Eigenerhebung

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, daß - wie anzunehmen - *bei allen Betrieben beinahe alle Stammgäste das jeweilige Restaurant gezielt aufgesucht haben und nur sehr wenige eher zufällig vor Ort waren (vgl. Tab. 4.19) und den Betrieb aus einer spontanen Entscheidung heraus aufgesucht haben.*

Demgegenüber sind bei den Erstbesuchern erhebliche Schwankungen festzustellen. So sind im „Augustiner“, der auf eine äußerst hohe Passantenfrequenz verweisen kann (vgl. Kap. 4.4.2.1), über 80% der Erstbesucher zufällig in diesem Betrieb, ebenso wie im „Spöckmeier“, der einen diesbezüglichen Anteil von fast 65% zu verzeichnen hat. In den Gastronomiebetrieben „Block House“, „Spatenhaus“ und „Weißes Bräuhaus“ halten sich die Erstbesucher, die das jeweilige Restaurant gezielt bzw. zufällig aufgesucht haben, inetwa die Waage (vgl. Tab. 4.19), was auf die gegenüber „Augustiner“ und „Spöckmeier“ eher geringere Passantenfrequenz zurückzuführen sein dürfte (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Kap. 4.4.2ff.).

Auffallend ist in diesem Zusammenhang, daß im „Unionsbräu“ sowohl im Restaurant als auch im Bierkeller weder Stammgäste noch Erstbesucher anzutreffen waren, die den Betrieb zufällig aufgesucht haben (vgl. Tab. 4.19). Gefolgert wird dieser Sachverhalt zum einen aus der geringen Passantenfrequenz, die bedingt wird durch die in nur geringem Umfang am Standort angesiedelten Handels- und Dienstleistungsbetriebe und Sonstigen Einrichtungen (vgl. Kap. 4.4.2.6), und zum anderen aus der Lage des Betriebes im Stadtteil Haidhausen (vgl. Abb. 4.4).

Die Gelegenheitsgäste, die bei allen hier relevanten Gastronomiebetrieben den Schwerpunkt bilden, haben sich mit deutlicher Mehrheit jeweils gezielt für einen spezifischen Betrieb entschieden (vgl. Tab. 4.19). Insgesamt haben unter den Stamm- und Gelegenheitsgästen aller Betriebe knapp 85% den jeweiligen Betrieb gezielt aufgesucht.

Es konnte zwischen der Gezieltheit des Restaurantbesuchs in Abhängigkeit von der Gästestruktur (Stammgäste, Erstbesucher und Gelegenheitsgäste) ein hochsignifikanter Unterschied festgestellt werden ($c = 0{,}356$, $p < 0{,}001$).

Insgesamt betrachtet, spielt *die zufällige Entscheidung für einen Gastronomiebetrieb bei der Gesamtheit der im Rahmen dieser Arbeit befragten Gäste eine eher untergeordnete Rolle. Der Großteil der Gäste entscheidet sich gezielt für ein spezifisches Restaurant.*

Jedoch kann bei den Betrieben mit Innenstadt- bzw. Fußgängerzonenlage und einer meist damit einhergehenden höheren Passantenfrequenz aufgrund des höheren Anteils der Gäste, die sich zufällig für einen Gastronomiebetrieb entschieden haben, und demzufolge auch eine höhere Zahl an Erstbesuchern aufweisen („Augustiner“, „Spatenhaus“ und auch „Spöckmeier“) (vgl. Tab. 4.19), *ein positiver Wirkungsfaktor bei der Neukundengewinnung festgestellt werden als dies bei Betrieben mit weniger frequentierten Standorten wie z.B. „Block House“ oder „Unionsbräu“ der Fall ist.*

Gelegenheitsgäste entscheiden sich demgegenüber meist gezielt für einen bestimmten Gastronomiebetrieb, wobei jedoch wiederum bei den Restaurants mit Standorten außerhalb der Innenstadt („Block House“ und „Unionsbräu“) ein höherer Anteil an der Personengruppe, die sich gezielt entschieden hat, festzustellen ist.

Inwiefern der Standort für die Stammgäste nur mehr eine untergeordnete Rolle spielt, läßt sich im Rahmen dieser Arbeit nicht klären, sondern lediglich vermuten, da es zum einen zwar einer Selbstverständlichkeit entspricht, daß sie sich größtenteils gezielt für den jeweiligen Gastronomiebetrieb entscheiden (vgl. Tab. 4.19), zum anderen kann jedoch nicht eruiert werden, inwieweit Stammgäste bestimmte Standortkriterien in ihren Entscheidungsprozeß für ein spezifisches Restaurant involvieren.

Tab. 4.19: Die gezielte bzw. zufällige Entscheidung der Gäste für ein spezifisches Restaurant

	Basis	in %	gezielt	in %	zufällig	in %
Augustiner	101	100%	63	62,4%	38	37,6%
Stammgast	16	100%	15	93,8%	1	6,3%
Gelegenheitsgast	58	100%	43	74,1%	15	25,9%
Erstbesucher	27	100%	5	18,5%	22	81,5%
Block House	70	100%	59	84,3%	11	15,7%
Stammgast	14	100%	14	100,0%	0	0,0%
Gelegenheitsgast	39	100%	35	89,7%	4	10,3%
Erstbesucher	17	100%	10	58,8%	7	41,2%
Mövenpick	101	100%	82	81,2%	19	18,8%
Stammgast	20	100%	18	90,0%	2	10,0%
Gelegenheitsgast	66	100%	54	81,8%	12	18,2%
Erstbesucher	15	100%	10	66,7%	5	33,3%
Spatenhaus	114	100%	84	73,7%	30	26,3%
Stammgast	11	100%	11	100,0%	0	0,0%
Gelegenheitsgast	74	100%	59	79,7%	15	20,3%
Erstbesucher	29	100%	14	48,3%	15	51,7%
Zum Spöckmeier	126	100%	90	71,4%	36	28,6%
Stammgast	29	100%	28	96,6%	1	3,4%
Gelegenheitsgast	61	100%	49	80,3%	12	19,7%
Erstbesucher	36	100%	13	36,1%	23	63,9%
Unionsbräu-Bierkeller	31	100%	29	93,5%	2	6,5%
Stammgast	10	100%	10	100,0%	0	0,0%
Gelegenheitsgast	14	100%	12	85,7%	2	14,3%
Erstbesucher	7	100%	7	100,0%	0	0,0%
Unionsbräu-Restaurant	31	100%	30	96,8%	1	3,2%
Stammgast	5	100%	5	100,0%	0	0,0%
Gelegenheitsgast	19	100%	18	94,7%	1	5,3%
Erstbesucher	7	100%	7	100,0%	0	0,0%
Weißes Bräuhaus	118	100%	95	80,5%	23	19,5%
Stammgast	20	100%	18	90,0%	2	10,0%
Gelegenheitsgast	71	100%	62	87,3%	9	12,7%
Erstbesucher	27	100%	15	55,6%	12	44,4%

Quelle: Eigenerhebung

4.5.2 Der von den Gästen zum Aufsuchen des Restaurants benötigte Zeitaufwand

Im Zusammenhang mit dem Restaurantstandort ist selbstverständlich auch relevant, welchen Zeitaufwand die Gäste von ihrem letzten Aufenthaltsort benötigt haben, um das jeweilige Restaurant aufzusuchen, um so das zeitliche Einzugsgebiet der verschiedenen Gastronomiebetriebe zu eruieren.

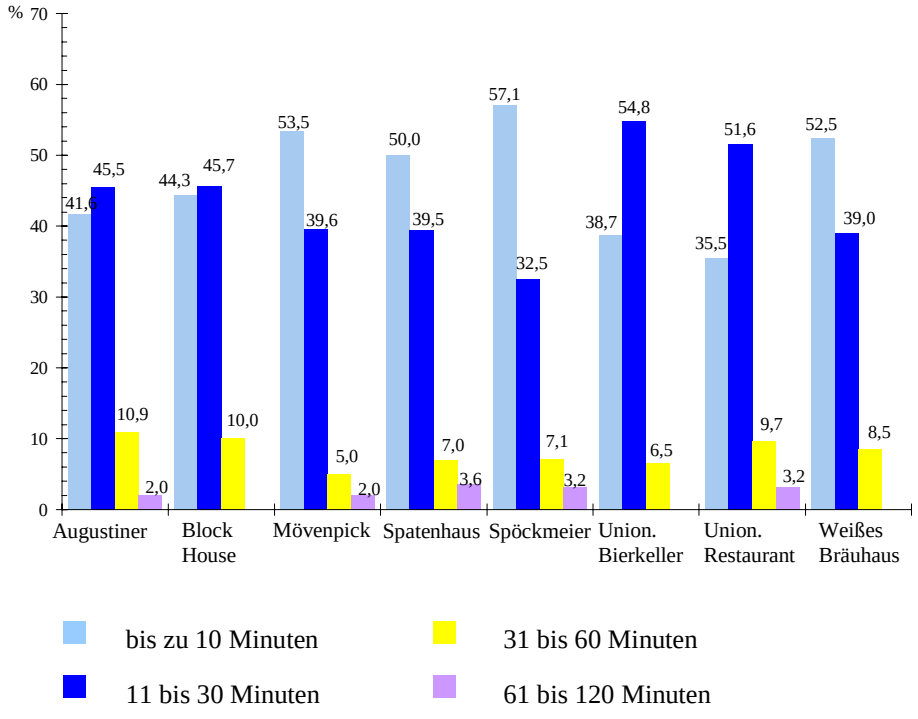


Abb. 4.23: Der benötigte Zeitaufwand der Gäste, das jeweilige Restaurant aufzusuchen
Quelle: Eigenerhebung

Abbildung 4.23 zeigt, daß in allen der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe keine oder nur sehr wenige der Gäste einen Zeitaufwand von mehr als einer Stunde benötigt haben, um das jeweilige Restaurant aufzusuchen.

Bei den Betrieben „Augustiner“, „Block House“ und „Unionsbräu-Restaurant“ waren es rd. 10% der Gäste, die eine Zeitspanne zwischen 31 und 60 Minuten in Kauf genommen haben, um die Restaurants zu erreichen. Hinsichtlich des benötigten Zeitaufwandes von 11 bis 30 Minuten waren in einigen Gastronomiebetrieben, wie z.B. dem „Unionsbräu-Bierkeller“

und -Restaurant mit jeweils über 50%, dem „Augustiner“ und dem „Block House“ mit jeweils etwa 45%, sehr viele Gäste zu verzeichnen, die als Anfahrtszeit auf diese Zeitspanne verwiesen haben. Bei den anderen Restaurants hat ein Großteil der Gäste auf die diesbezügliche Frage einen Zeitraum von bis zu 10 Minuten angegeben.

Festzuhalten ist auch, daß vor allem bei den Betrieben im unmittelbaren Innenstadtbereich, abgesehen vom „Augustiner“ mit fast 42%, die meisten der Gäste nur eine geringe Zeitspanne von ihrem letzten Aufenthaltsort benötigt haben, um das jeweilige Restaurant aufzusuchen (vgl. Abb. 4.23).

Demgegenüber nimmt in allen Gastronomiebetrieben der Großteil der Gäste bis zu einer halben Stunde in Kauf, um das jeweilige Restaurant zu erreichen (vgl. Abb. 4.24). Unter den Gästen des Steakrestaurants „Block House“ akzeptieren beinahe 30% eine Zeitspanne von bis zu 60 Minuten als Anfahrtszeit und auch im „Unionsbräu-Bierkeller“ und „Weißen Bräuhaus“ sind über 25% der Gäste bereit, einen Zeitraum von 31 bis 60 Minuten als maximal benötigten Zeitaufwand hinzunehmen.

- *Zusammenfassend kann man also auch festhalten, daß die Gäste aller Betriebe einen höheren Zeitraum zur Erreichung des jeweiligen Betriebes in Kauf nehmen würden als sie tatsächlich getan haben.*

Jedoch ist zu berücksichtigen, daß in den Betrieben, die sich nicht in einer Innenstadtlage befinden, wie dem „Block House“ und dem „Unionsbräu“, der Großteil der Gäste lediglich wegen des Restaurantbesuchs vor Ort ist (vgl. Abb. 4.10 und Abb. 4.18) und in den anderen Betrieben die befragten Gäste ihren Restaurantbesuch größtenteils mit einer anderen Tätigkeit kombinieren, weswegen sich der benötigte Zeitaufwand und der maximal in Kauf zu nehmende Zeitaufwand, das jeweilige Restaurant aufzusuchen, wesentlich relativieren. D.h. der Zeitaufwand wird nicht lediglich für den Besuch eines Gastronomiebetriebes in Kauf genommen, sondern auch für einen damit verbundenen anderweitigen Nutzen. Diesbezüglich kann hier nicht geklärt werden, ob die Nennungen hinsichtlich des benötigten Zeitaufwandes der Gäste bzw. des maximal in Kauf zu nehmenden Zeitaufwandes, das jeweilige Restaurant aufzusuchen, bei einem anderen Standort der Betriebe, also nicht in der Innenstadt bzw. Fußgängerzone, genauso ausgefallen wären.

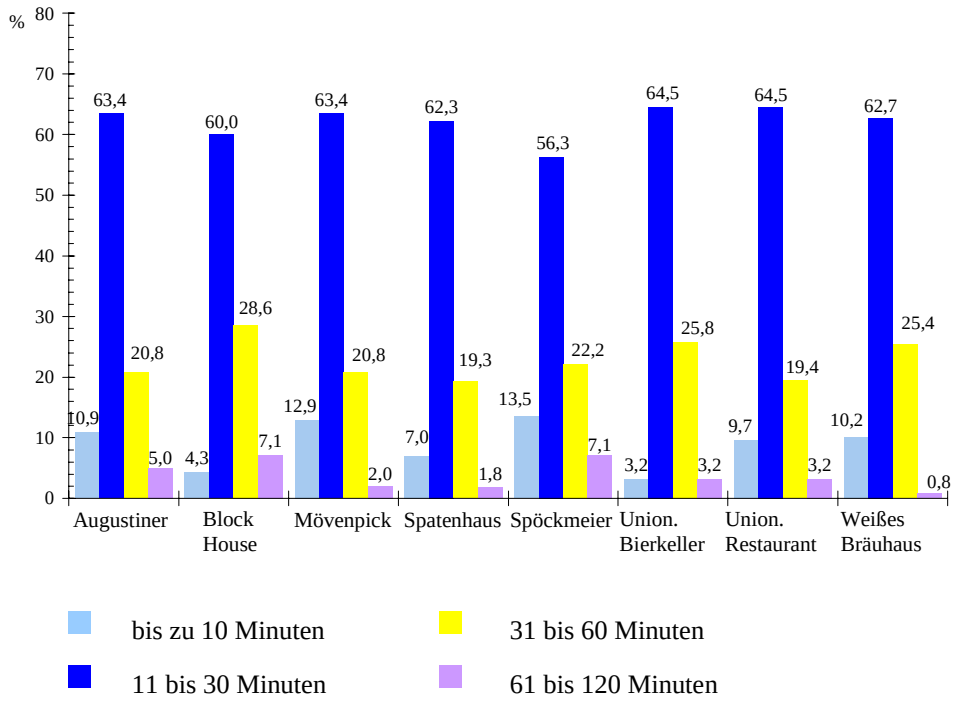


Abb. 4.24: Von den Gästen maximal in Kauf zu nehmender Zeitaufwand, das jeweilige Restaurant aufzusuchen
Quelle: Eigenerhebung

4.5.3 Die Motive bzw. Beweggründe des Aufenthaltes der Konsumenten in München

Von Bedeutung für die Beurteilung der Standortqualität ist selbstverständlich auch der Anteil der Touristen bzw. Tagesbesucher usw., die in erheblichem Maße die Umsatzsituation von Gastronomiebetrieben beeinflussen können (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Reisen, 1984, S. 51) und der mögliche Zusammenhang der Struktur der Gäste, die nicht aus dem Stadtgebiet München stammen, mit dem spezifischen Standort eines Betriebes.

Um die Beweggründe der Gäste für den Besuch der Landeshauptstadt offenzulegen, wurden diejenigen Konsumenten, deren Wohnort sich außerhalb des Stadtgebietes München befand, nach ihren diesbezüglichen Motiven befragt (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a). Mit Hilfe dieser Ergebnisse können neben den Ausführungen in Kap. 4.4.3 weitere Einblicke in die

Gästestruktur der einzelnen Betriebe gewonnen werden und auch Erkenntnisse bzgl. der Relevanz des hohen Touristenanteils in München (vgl. Kap. 4.4.1.2) für die einzelnen Gastronomiebetriebe erlangt werden. In der folgenden Graphik (Abb. 4.25) ist der prozentuale Anteil der Gäste, die ihren Wohnsitz im Stadtgebiet München haben je Gastronomiebetrieb dargestellt (vgl. Tab. 4.16) und zudem auch die Beweggründe der anderen Gäste für ihren Aufenthalt in München. Aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachnennungen (vgl. den Fragebogen im Anhang 1a) ist die Summe der einzelnen Prozentsätze teilweise ungleich 100%.

Bei der Betrachtung des Diagramms ist auffallend, daß der Betrieb „Zum Spöckmeier“ mit ca. 34% im zwischenbetrieblichen Vergleich den höchsten Anteil an Tagesausflüglern zu verzeichnen hat, gefolgt vom „Augustiner“ mit knappen 30% und vom „Mövenpick“ mit rd. 29%. Die meisten Übernachtungsgäste resp. Touristen unter den Gästen kann demgegenüber mit beinahe 23% der „Augustiner“ registrieren, der mit seinem hohen Anteil an Touristen und Tagesausflüglern von fast 53% auch den Betrieb „Zum Spöckmeier“ übertrifft.

- *Es ist also ein Zusammenhang zwischen der 1a-Lage eines Gastronomiebetriebes in der Münchner Innenstadt mit ihren zahlreichen Sehenswürdigkeiten, den Verkehrsknotenpunkten „Marienplatz“ und „Stachus“, der Einzelhandels-Agglomeration und der durch diese Faktoren bedingten hohen Passantenfrequenz, und dem hohen Anteil der Touristen bzw. Tagesbesuchern unter den Gästen festzustellen.*

Gäste, die sich des Berufs wegen in München aufhalten, sind ebenso in den einzelnen Gastronomiebetrieben anzutreffen. So sind im „Spöckmeier“ mit beinahe 20% und im „Weißen Bräuhaus“ mit 22% relativ viele Gäste mit einem diesbezüglichen Beweggrund ihres Aufenthaltes in München vorzufinden. Eine diesbezüglich hohe Quote ist auch unter den Gästen des „Unionsbräu-Restaurant“ mit ca. 16% festzustellen, kombiniert mit beinahe 20% an Tagesbesuchern.

Der enorm hohe Anteil der Gäste aus dem Stadtgebiet München im „Unionsbräu“ zeigt den diesbezüglichen Schwerpunkt in diesem Betrieb und auch im Steakrestaurant „Block House“, das in Anbetracht des vergleichsweise wenig attraktiven betrieblichen Umfeldes mit 20%

zudem auch eine ansehnliche Zahl Tagesbesucher, jedoch lediglich sehr wenige Übernachtungsgäste (ca. 4%), vorweisen kann, sind größtenteils Anwohner aus dem Stadtgebiet München anzutreffen.
Vereinzelt haben in manchen Gastronomiebetrieben die Gäste ihren Aufenthalt in München mit dem Besuch eines Fußballspiels begründet, das am Samstag im Olympiastadion stattfand, oder auf einen in der Olympiahalle stattfindenden Boxkampf verwiesen. Aufgrund des relativ geringen Anteils an der Gesamtzahl der Gäste werden diese Aspekte hier jedoch vernachlässigt.

- *Insgesamt kann man festhalten, daß der hohe Anteil der Touristen und Tagesbesucher in München einem wesentlichen Standortfaktor für die Münchner Gastronomie entspricht, insbesondere wenn sie sich in der Nähe der Einzelhandels-Agglomerationen, im Umfeld von Sehenswürdigkeiten, Verkehrsknotenpunkten oder sonstigen außergewöhnlichen und für Touristen interessanten Lagen befindet.*
- *Gleichzeitig spielt die Ansiedlung von Unternehmen aus den verschiedensten Wirtschaftsbereichen eine Rolle, da auch eine Vielzahl an Gästen anzutreffen sind, die sich aus beruflichen Gründen in München befinden.*
- *Je nach Standort sollte ein Gastronomiebetrieb seine Leistungen diesen verschiedenen Interessensgruppen soweit erforderlich und im Rahmen seines Betriebstyps möglich, anpassen, um sich die Standortvorteile, sofern sie keine anderen Einschränkungen bedingen, zunutze zu machen.*

Bzgl. der Bedeutung des Standortes für den Erfolg eines Gastronomiebetriebes wird auf Kap. 8.4.7 verwiesen.

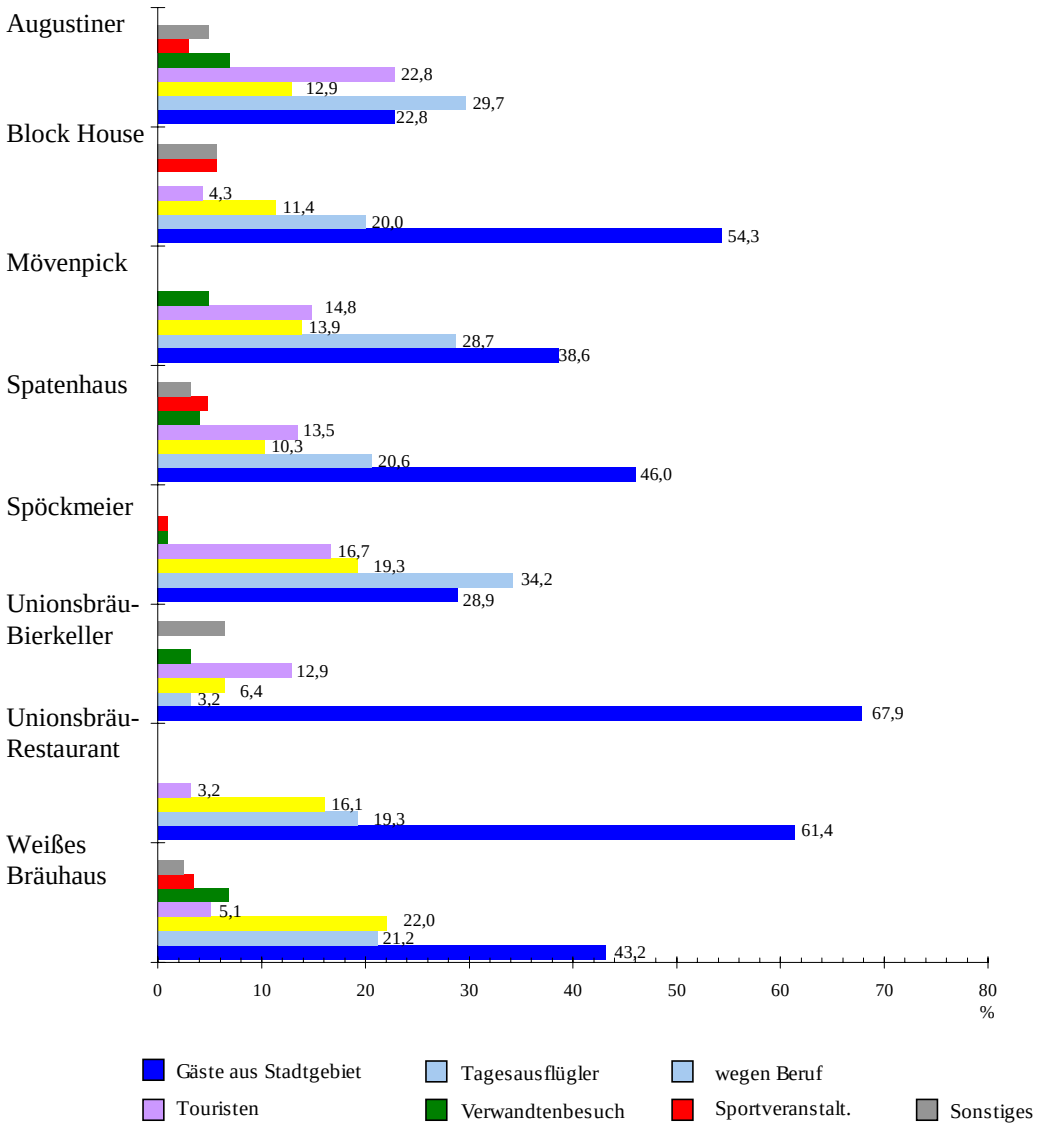


Abb. 4.25: Die Beweggründe der Gäste, die außerhalb des Stadtgebietes wohnen, für ihren Aufenthalt in München
Quelle: Eigenerhebung

5 Die Preispolitik

5.1 Der Begriff und die Bedeutung bzw. Besonderheit des Preises bei Dienstleistungsunternehmen

„Unter dem Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung verstehen wir die Zahl der Geldeinheiten, die ein Käufer für eine Mengeneinheit des Produktes bzw. der Dienstleistung entrichten muß.“ (Simon, 1992, S. 3). D.h. der Preis entspricht dem „Opfer“, das ein Käufer erbringt, um in den Besitz eines Produktes oder einer Dienstleistung und den damit verbundenen, vom Kunden wahrgenommenen Nutzen zu kommen. Dieser subjektive Nutzen kann ebenso wie die Preiswahrnehmung von anderen Faktoren bzw. Marketinginstrumenten beeinflußt werden (vgl. Kap. 2) (vgl. Haedrich, 1990, S. 108ff. und Kreilkamp, 1987, S. 114ff.).
Hat sich ein Kunde zwischen alternativen Angeboten zu entscheiden, so bestimmt der relative Preis die Wahl zwischen den konkurrierenden Produkten, wobei er sich für dasjenige Produkt mit dem von ihm größten wahrgenommenen Nutzen entscheidet (vgl. Kap. 7.4ff.). Demzufolge entspricht der Preis einem wesentlichen Element der Wettbewerbsstrategie, für die es laut Simon (1992, S. 3) nur zwei Alternativen gibt: „Entweder man bietet höhere Leistung zum gleichen Preis oder gleiche Leistung zu einem günstigeren Preis.“

Als Teil des Marketing-Mix besaß der Preis in der Marketingwissenschaft schon immer eine große Bedeutung; genauere Ansätze zu Preisbestimmung, Meßverfahren etc. wurden jedoch erst relativ spät entwickelt (vgl. Simon, 1992 / Diller, 1985). Wenn auch verschiedene Preismodelle in der Wissenschaft intensiv diskutiert werden, so finden sie in der Praxis jedoch wenig Beachtung, was vor allem auch dadurch bedingt ist, daß die Parameter dieser Modelle in der Praxis schwer zu erfassen bzw. zu messen sind.

Die Relevanz des Preises als Marketinginstrument im Gastronomiebereich ist in den letzten Jahren stark angestiegen und wird in Zeiten von Marktsättigungserscheinungen und vor dem Hintergrund der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation zunehmend an Gewicht gewinnen. Diese Auffassung wird von einer Vielzahl von Gastronomen vertreten, wie auch eine im

Frühjahr 1995 unter diversen Gastronomen vorgenommene Umfrage der Zeitschrift „food service“ zeigt, die die bewußte Orientierung der Kunden am Preis und in diesem Zusammenhang auch an der Leistung unterstreicht (Rühlemann, 1995, S. 17f.).

Jedoch ist *aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen ein direkter Preisvergleich im allgemeinen nicht möglich* und *ohne die tatsächliche Inanspruchnahme einer Dienstleistung ist auch die Beurteilung des Preis-Leistungs-Verhältnisses nur bedingt möglich.*
Die klassische Preistheorie umgeht diese Problematik indem sie die Homogenität aller Güter bzw. Leistungen als eine der Bedingungen eines vollkommenen Marktes voraussetzt (Fischbach, 1988, S. 305f.). Verstärkt wird diese Fiktion durch die Annahme, daß das Verhältnis zwischen Anbieter und Konsument jegliche Präferenz, sei es örtlicher, persönlicher oder qualitativer Art, entbehrt.
Diese beiden Bedingungen erklären die geringfügige Bedeutung der Leistung bei dieser Betrachtungsweise und die Präferierung einer alleinigen Evaluierung jeglicher Angebote durch den Preis.
Da allerdings die Homogenität der Produkte nicht gegeben ist, zumal zusätzlich versucht wird, durch gezielte Produktdifferenzierung immer divergierendere Angebote anzubieten, und des weiteren vornehmlich in der Gastronomie die Kundenloyalität u.a. über Präferenzen basierend auf emotionalen Faktoren, wie kommunikations- oder atmosphärischen Erlebnissen, erreicht wird (Weiß, 1994, S. 53) (Interviews mit Gastronomen) (vgl. hierzu Kap. 8.4.5.1), ist es notwendig, sich mit dem Preis-Leistungsverhältnis und den damit in Verbindung stehenden Größen, die eine meßbare Beeinflussung der Bewertung angebotener Produkte durch den Konsumenten bedingen, auseinanderzusetzen.
Jedoch erweist sich der objektive Vergleich zwischen Preis und Leistung, v.a. in der Branche der Gastronomie, in welcher keine leicht durchführbaren Parallelen zwischen einzelnen Betrieben resp. Produkten gezogen werden können, wie z.B. bei den diversen Automobilmarken durch die Geschwindigkeit, den Benzinverbrauch pro km oder den Bremsweg, als äußerst schwierig; gerade auch im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung der bereits oben erwähnten Restaurantatmosphäre, des Ambientes, des Services und etwaiger anderer Kriterien neben der Produktleistung selbst, die immer noch eine große Relevanz

innerhalb unterschiedlicher Bindungsmotive inne hat (Interviews mit Gastronomen) (Weiß, 1994, S. 49ff.).

Des weiteren hat die Immaterialität von Dienstleistungen aber auch zufolge, daß *das Preisniveau einer gastronomischen Leistung angesichts fehlender sichtbarer Leistungsmerkmale die Rolle eines Ersatzkriteriums zur Qualitätsbeurteilung* inne (vgl. Meffert, 1997, S. 399).
D.h. eine sorgfältig ausgearbeitete Preisstrategie gewinnt für die gastronomische Dienstleistung, die sich neben dem Essen, durch Komponenten wie eine angenehme und vertraute Atmosphäre, einen freundlichen Service, ein zufriedenstellendes Ambiente hinsichtlich Einrichtung und Sauberkeit uvm. bestimmt, zunehmend an Bedeutung.

Als Besonderheit der Preispolitik bei Dienstleistungsunternehmen kommt hinzu, daß *aufgrund der Notwendigkeit der permanenten Leistungsfähigkeit* die Fixkosten, die vielfach Gemeinkosten sind, *nicht verursachungsgerecht auf die Kostenträger verrechnet werden können* und *die Preispolitik als Instrument zur Steuerung der Kapazitätsauslastung eingesetzt wird*.

Aus der *Integration des externen Faktors* resultiert zudem in vielen Dienstleistungsbranchen das *Problem der Festlegung einheitlicher Preise oder der „individuellen“ Preisgestaltung* (Meffert, 1997, S. 400ff.)

Gerade aufgrund der umfangreichen Besonderheiten der Preispolitik bei Dienstleistungsunternehmen ist es zu bemängeln, daß es zur Preisgestaltung bzw. Preispolitik in der Gastronomie nur sehr wenige wissenschaftliche Ansätze gibt, und die Gastronomen ihre Preise meist über die Selbstkosten der Rohware, multipliziert mit dem Kalkulationsfaktor (für Speisen und Getränke unterschiedlich), bestimmen, wobei jedoch auch der Vergleich mit den Wettbewerbern im näheren Umfeld in die Preiskalkulation mit einbezogen wird (vgl. Kaub, 1996, S. 146). Aber eine ausgefeilte Preispolitik, wie man sie z.B. im Einzelhandel findet, ist selbst in der Systemgastronomie nur bedingt existent und dies obwohl der Preis

einem strategischen Parameter entspricht, der eine wesentliche Rolle dabei inne hat, ein Unternehmen im Wettbewerbsumfeld zu positionieren.

5.2 Die Relevanz des Preises in der gastronomischen Wettbewerbsstrategie

Laut Simon (1992, S. 60ff.) gibt es für die wettbewerbsstrategische Positionierung nur zwei idealtypische Optionen:

- Entweder wird dem Kunden eine bessere Leistung bzw. höherer Nutzen geboten, wobei diese Position durch den Einsatz etwaiger anderer absatzpolitischer Instrumente, wie z.B. Produkt- resp. Sortimentspolitik, Kommunikationserlebnisse resultierend aus Service, atmosphärischen Erlebnissen usw., ergänzt wird (vgl. Weiß, 1994, S. 49ff. / Nieschlag, 1988, S. 240ff.). Bei erfolgreicher Implementierung dieser Strategie ist von einer Akzeptanz des Kunden gegenüber eines höheres Preises auszugehen.
- Bietet ein Unternehmen den Kunden die gleiche Leistung wie die Konkurrenz, sind im Regelfall keine höheren Preise durchzusetzen und der Wettbewerbsvorteil muß in einem niedrigeren Preis liegen, worin sich die Relevanz niedrigerer Kosten widerspiegelt.

Zwischen diesen beiden Alternativen ist seitens der Unternehmen eine bewußte Entscheidung erforderlich. Von Bedeutung ist jedoch vor allem, daß sich die preispolitischen Aspekte in die umfassende strategische Positionierung eines Unternehmens bzw. Produktes, die z.B. die Attraktivität der Zielmärkte, die Kompetenzen eines Unternehmens etc. berücksichtigt, einbinden (vgl. Haedrich, 1990).

Insgesamt betrachtet, liegen der Festlegung von Preisen, die auf dem Absatzmarkt erzielbar sind, aber vor allem die Kosten zugrunde und die Frage, inwieweit sie aus Betriebssicht zu vertreten sind. In der Gastronomie resultieren aus den Einkaufspreisen, den Waren-, Personal- und Raumkosten sowie der Finanzierung die betriebsbedingten Preisuntergrenzen, die unter den erzielbaren Verkaufspreisen liegen sollten. Ist dies nicht der Fall, sollten weniger aufwendige Leistungen ins Angebot eingebunden werden oder die angebotenen Leistungen erweitert werden, um sie zu einem höheren Preis verkaufen zu können (Kaub, 1996, S. 148f.).

Betrachtet man z.B. den Kostenblock Wareneinsatz, so kann beispielsweise eine in qualitativer und quantitativer Weise akzeptable Reduzierung der Portionsgrößen in Betracht gezogen werden, um so den Wareneinsatz zu senken und den Rohertrag zu optimieren (vgl. Schätzing, 1987, S. 84). Neben dieser Möglichkeit kann eine Minderung des Wareneinsatzes auch über Modifikationen der Einkaufsverfahren erreicht werden (vgl. Schätzing, 1987, S. 27).

Liegen die betriebsbedingten Preisuntergrenzen über den am Markt erzielbaren Verkaufspreisen kann auch versucht werden, die Kosten durch eine Veränderung innerhalb der Servicepolitik zu reduzieren und z.B. von Bedienung auf Selbstbedienung umzustellen.

Man kann also festhalten, daß ein Wettbewerbsvorteil in der Regel nur aufrechtzuerhalten ist, sofern ein Unternehmen eine günstigere Kostenposition vorzuweisen hat. Ansonsten können die Mitbewerber eventuellen Preisvariationen ohne größere Schwierigkeiten mit einer enormen Reaktionsgeschwindigkeit entgegnen. Vor allem im Bereich der Gastronomie ist es ein leichtes Unterfangen, unmittelbar auf preisliche Änderungen der Mitbewerber zu reagieren (Simon, 1992, S. 60f.).

Ist die Zielsetzung eines Gastronomen die Erweiterung der gastronomischen Leistung, so kann er evtl. allein durch Veränderungen der Darbietungsform der Speisen eine Attraktivitätserhöhung erzielen. Möglicherweise ist eine minimale Abwandlung verschiedener Artikel ausreichend, dem Gast eine Art Produkterlebnis zu vermitteln und somit die Preisbereitschaft zu erhöhen (vgl. Schätzing, 1987, S. 84f.). Zudem kann die gastronomische Leistung durch atmosphärische Veränderungen, Modifikationen in der Personal- bzw. Servicepolitik etc. verändert werden.

In diesem Zusammenhang ist auch festzuhalten, daß Preissenkungen nur relativ schwer rückgängig zu machen sind und anschließende Erhöhungen meist lediglich in Verbindung mit Produktvarianten erfolgen können (Interviews mit Gastronomen).

Wie aus diesen Erläuterungen abzuleiten ist, aber auch aus Interviews mit den Gastronomen der hier relevanten Restaurants hervorgeht, werden in der Gastronomie niemals die gesamten Sortimentspreise in einem Zuge verändert, sondern häufig nur die Preise von ausgewählten

Produkten, um deren Position innerhalb der angebotenen Speiseartikel zu verändern und eine Verschiebung im gesamten Verkaufsmix zugunsten rohertragsstarker Artikel und/oder eine merkbare Zusatzkonsumation innerhalb der Produkte im Normalpreisangebot zu erreichen (Interviews mit Gastronomen) (vgl. food service, 1995b, S. 14).

- *Zusammenfassend kann man festhalten, daß es sich beim Preis um einen von zahlreichen Faktoren handelt, die einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber der Konkurrenz ermöglichen, sichern oder sogar verstärken können; vorausgesetzt er wird weitgehend wirkungsvoll in das Marketing-Mix eingeordnet, und es wird nicht versucht, die Preispolitik individuell als Element innerhalb wettbewerbspolitischer Aktionen zu optimieren* (vgl. Nieschlag, 1988, S. 242f.). Inwieweit allerdings der Preis als Teil des Gesamtmarketings für den spezifischen Erfolg eines Gastronomiebetriebes ausschlaggebend ist, gilt es herauszufinden und eventuelle Gesetzmäßigkeiten diesbezüglich an den Tag zu legen (vgl. Kap. 8.4ff.).

5.3 Die Einflußfaktoren der Preispolitik

Im Rahmen der Festlegung von Preisen sind im Dienstleistungsbereich verschiedene Determinanten zu berücksichtigen, wie z.B. die *konsumentenbezogenen Determinanten* des Preises, unter welchen bsw. die Zahl der Nachfrager, die Substituierbarkeit der Leistung durch die Mitbewerber oder den Konsumenten selbst, dessen Preisvorstellungen, die Preiselastizität der Nachfrage oder die allgemeine wirtschaftliche Lage zu verstehen ist (Meffert, 1997, S. 403).

Hierbei ist jedoch anzumerken, daß die Preisfindung z.B. anhand von nachfrageorientierten Kriterien sehr schwierig ist, da die subjektiven Einschätzungen der Gäste für eine gastronomische Leistung sehr unterschiedlich ausfallen (vgl. Schätzing, 1985, S. 77).

Des weiteren sind die *unternehmensbezogenen Faktoren* anzuführen, zu denen die Kosten für die Erstellung einer Leistung zählen, die Ziele und die angestrebte Positionierung eines

Unternehmens, die strategische Rolle des Preises innerhalb eines Unternehmens bzw. einer Branche oder die Kapazitätsplanung (Meffert, 1997, S. 403).

Innerhalb der Gastronomie werden üblicherweise nicht alle Kosten, die zur permanenten Leistungsfähigkeit erforderlich sind, in die Kalkulation der Preise einbezogen. So war und ist es in der Preispolitik für Speiseartikel im Zusammenhang mit den Zuschlagskalkulationen der kostenorientierten Preisbildung meist die Regel, sich in erster Linie an der Einhaltung bestimmter, in einer Zielkonzeption vereinbarter Kostenprozentsätze, wie z.B. Wareneinsatzprozentsatz und Rohaufschlagsprozentsatz zu orientieren (vgl. Schätzing, 1987, S. 76f.).

Tatsache ist jedoch, daß Kalkulationsverfahren, die auf der Verwendung diverser Multiplikatoren oder verschiedener Rohaufschläge in einer bestimmten Prozentsatzhöhe basieren, zahlreiche Gefahren, wie z.B. die Vernachlässigung der Personalkosten und hier bsw. der Arbeitsintensität für die verschiedenen angebotenen Speiseartikel uvm., mit sich bringen (vgl. Schätzing, 1987, S. 69ff.).

Zudem wird auf die *konkurrenzbezogenen Einflußfaktoren* verwiesen, wie z.B. der Preise der Wettbewerber oder die Wettbewerbssituation (Meffert, 1997, S. 403). Diese Determinanten spielen in der Gastronomie, in der häufig ein konkurrenzorientiertes Verhalten festzustellen ist, eine größere Rolle. So glauben viele Gastronomen durch die Übernahme des Preiskonzeptes der Mitbewerber das preispolitische Problem gelöst zu haben und lassen außen vor, ob sie auch mit demselben Kostenblock arbeiten können wie die Konkurrenz. Hinzu kommt, daß man dieser Art der Preispolitik nur sehr schwer einen Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern erzielen kann.

Bzgl. weiterer Einflußfaktoren der Preispolitik, die hier außer acht gelassen wurden, weil sie für die Gastronomie keine Rolle spielen, wie z.B. die Umfeldfaktoren oder die Absatzmittler, wird auf Meffert (1997, S. 403f.) verwiesen.

Zusammenfassend kann man festhalten, daß es innerhalb der Gastronomie eine Vielzahl von Preisdeterminanten gibt, die bisher keine ausreichende Berücksichtigung bei der Preisfestlegung finden bzw. gänzlich vernachlässigt werden. Die Gastronomie hat hier vermutlich weit mehr als viele andere Dienstleistungsbranchen aufzuholen und die bisherige

Vorgehensweise bei der Preisbildung einer Reform zu unterziehen und dies unabhängig davon, ob es sich um Individualgastronomie oder Systemgastronomie etc. handelt.
Eine reine Orientierung an den Wareneinsatzkosten und den Mitbewerbern allein wird vermutlich für einen Großteil der Betriebe in Zukunft nicht mehr ausreichen, um eine langfristige Positionierung am Markt sicherzustellen (Kaub, 1997).
Da sich die im Rahmen dieser Arbeit relevanten Gastronomiebetriebe hinsichtlich ihrer Vorgehensweise bei der Preisfestlegung kaum unterscheiden, wird auf weitere diesbezügliche Ausführungen verzichtet.

Der folgenden Abb. 5.1 sind diejenigen preispolitischen Faktoren zu entnehmen, die hinsichtlich des Erfolgs eines gastronomischen Betriebes von Bedeutung sein können (Interviews mit Gastronomen) und folgedessen im Rahmen dieses Kapitels erläutert werden.

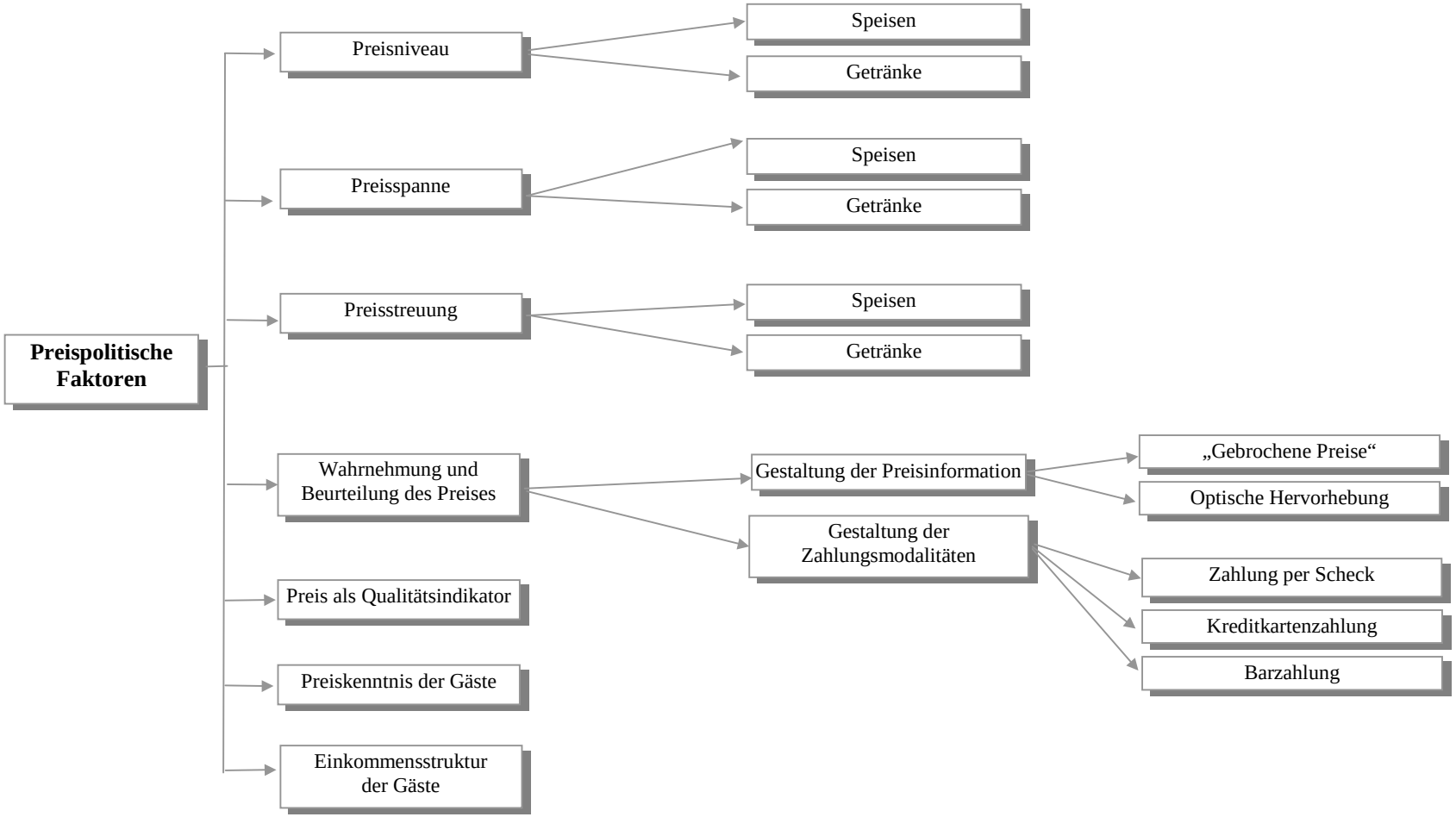


Abb. 5.1: Die preispolitischen Faktoren eines Gastronomiebetriebes
Quelle: Eigenerstellung

5.4 Das Preisniveau des gastronomischen Gesamtsortiments

In der Gastronomie spiegeln sich für den Gast sämtliche Einzelleistungen, wie z.B. Service, atmosphärische Komponenten etc. in den Preisen für Speisen und Getränke wider, obwohl die Preise von Seiten der Betriebe in der Regel unabhängig von jeglichen preislichen Einflußfaktoren lediglich auf Basis der Selbstkosten der Rohware oder der Preisstruktur der Mitbewerber kalkuliert bzw. bestimmt werden. Da jeder Einzelpreis Teil einer klar erkennbaren Gesamt-Preisstrategie ist bzw. sein sollte und isolierte Preisoperationen das Gesamtbild verwischen und die Preistransparenz gegenüber dem Gast nicht gewährleisten (Kaub, 1996, S. 148), wird in diesem Zusammenhang das Preisniveau der Speisen und Getränke jeweils insgesamt mit Hilfe des jeweiligen Mittelwertes betrachtet.
D.h dem Preisniveau des gesamten Sortiments eines gastronomischen Betriebes ist zweifelsohne große Bedeutung einzuräumen, und nicht zuletzt weil für das Einstellungsverhalten vieler Gäste gegenüber einem gastronomischen Betrieb der Gesamteindruck der preislichen Zusammensetzung des betriebsspezifischen Angebotes von großer Relevanz ist (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Berekoven, 1990, S. 215).

5.4.1 Das Preisniveau des Speisenangebotes der einzelnen Betriebe

Basierend auf den Verkaufspreisen der über die Speisekarte angebotenen Speisen, also inkl. Mehrwertsteuer und Bedienungsgeld, werden für jeden einzelnen Gastronomiebetrieb die verschiedenen Preisniveaus und in diesem Zusammenhang auch die Preisspannweiten bzw. -streuungen dargestellt.
Da in den meisten Betrieben die Vorspeisen resp. kleineren Gerichte und vor allem die Hauptgerichte den größten Umsatzanteil einnehmen, und Suppen und Desserts in allen hier relevanten Gastronomiebetrieben nur einen sehr geringen Umsatzanteil inne haben, wird in der Folge lediglich das Preisniveau für die beiden Rubriken „kleinere Speisenangebote (inkl. Vorspeisen)“ und „Hauptgerichte“, die in allen Betrieben auf der Speisekarte auch explizit als Hauptgerichte deklariert wurden, ermittelt.

Der Durchschnittswert der Preise wird über die Bestimmung des jeweiligen arithmetischen Mittels errechnet, wobei die verschiedenen Preisniveaus auf eine maximal mögliche Abweichung von DM 0,50 je Rubrik gerundet werden.

Die Einteilung der Speisen in die verschiedenen Rubriken „Kleinere Speisenangebote“ und „Hauptgerichte“ wurde an die Zusammenfassung der Artikel in den Speisekarten angelehnt. Das Hauptaugenmerk wird allerdings aufgrund des deutlich höheren Umsatzanteils am Gesamtumsatz auf die Hauptgerichte gelegt (Interviews mit Gastronomen).

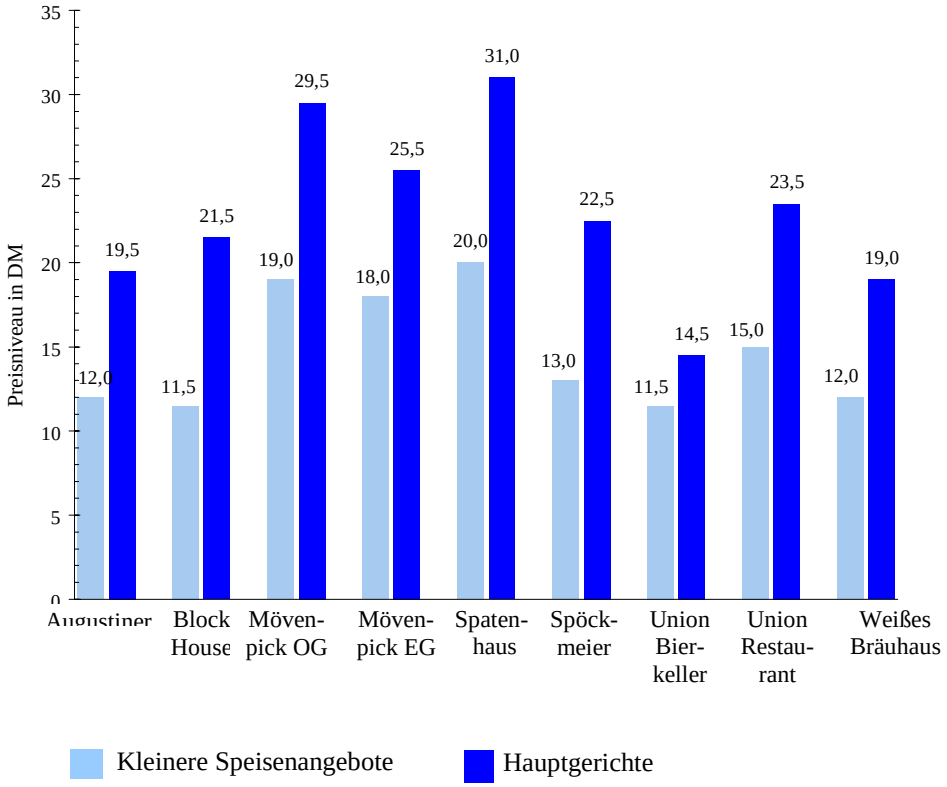


Abb. 5.2: Das Preisniveau des Speisenangebotes der einzelnen Betriebe
Quelle: Eigene Berechnungen anhand der Preise aus den Speisekarten der Restaurants

Anmerkung: Das Preisniveau des „Unionsbräu-Restaurants“ wurde über die Preise diverser Tageskarten erhoben und kann aufgrunddessen Schwankungen unterliegen.
Das „Mövenpick“ hat im Erd- und Obergeschoß unterschiedliche Speisekarten mit zum Teil unterschiedlichen Preisen, weswegen die Berechnung für Erd- und Obergeschoß getrennt vorgenommen wurde.
Die Speisekarte des „Mövenpick“-Restaurants wurde im Oktober 1996 neu aufgelegt; die preislichen Änderungen sind aufgrund der minimalen Abweichungen zum alten Preisniveau nur begrenzt berücksichtigt worden.

Wie aus Abb. 5.2 ersichtlich ist, handelt es sich bei „Mövenpick“ und „Spatenhaus“ um die beiden Betriebe mit dem höchsten Preisniveau. Zwischen den anderen Betrieben sind, abgesehen vom „Unionsbräu Bierkeller“, der mit seinen Durchschnittspreisen deutlich unter den anderen Betrieben liegt, keine markanten Unterschiede des Preisniveaus der Speisen festzustellen. Lediglich das „Unionsbräu Restaurant“ ist insgesamt betrachtet minimal hochpreisiger angesiedelt als der Großteil der anderen Gastronomiebetriebe.

5.4.2 Das Preisniveau des Getränkeangebotes der einzelnen Betriebe

Was das Getränkeangebot der einzelnen Betriebe anbelangt, so werden die jeweiligen Getränke den Gästen, abgesehen von den diversen Marken, von Restaurant zu Restaurant auch in unterschiedlichen Größen variierend, offeriert, was einen zwischenbetrieblichen Vergleich des Preisniveaus der diversen Getränke zunehmend erschwert. In Anbetracht dieses Umstandes und um gleichzeitig das Preisniveau der Getränke mit dem höchsten Umsatzanteil, wie Bier, Wein, alkoholfreie Getränke in den Gegenüberstellungen der einzelnen Betriebe nicht zu vernachlässigen, wurden die Getränkepreise auf ein einheitliches Maß umgelegt und anschließend der Mittelwert bestimmt. Die Marken der verschiedenen Getränke oder bsw. die Weinsorten werden hier allerdings außer acht gelassen; Berücksichtigung findet einzig und allein der Preis.

Die Preise der warmen Getränke, wie z.B. Tee, Kaffee, Kakao usw., die neben Bier, Wein und alkoholfreien Getränken einem wesentlichen Umsatzanteil entsprechen, wurden aufgrund der weitgehend einheitlichen Preise in den verschiedenen Gastronomiebetrieben vernachlässigt.

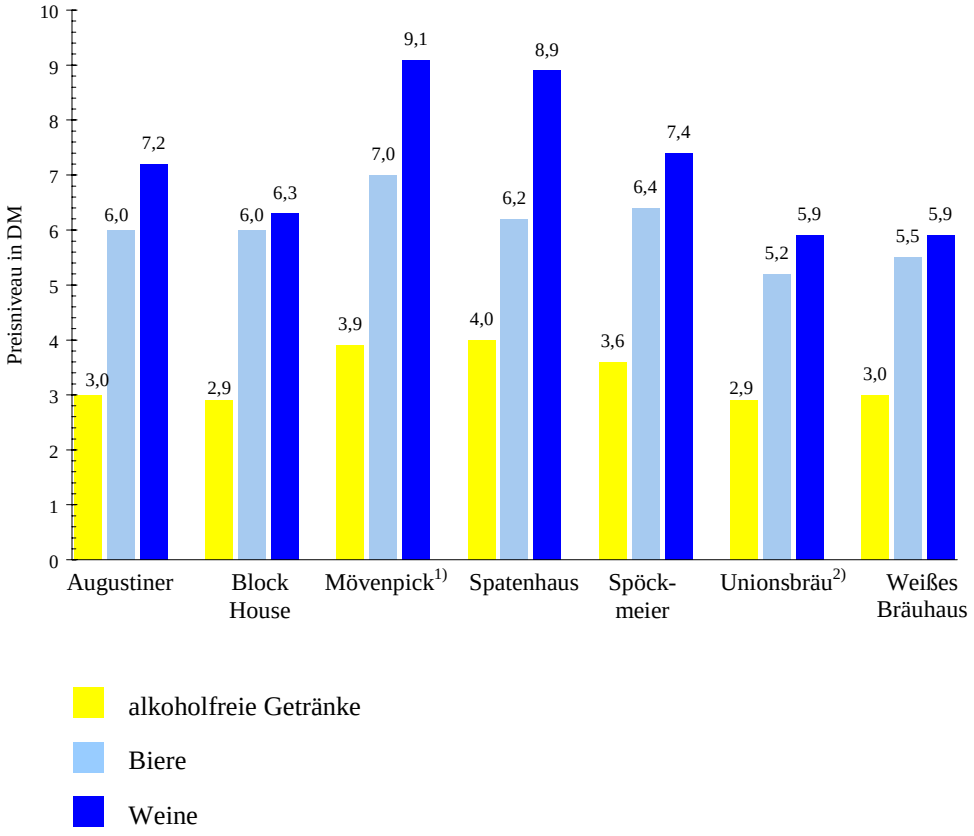


Abb. 5.3: Das Preisniveau des Getränkeangebotes der einzelnen Betriebe
Quelle: Eigene Berechnungen anhand der Preise aus den Getränkekarten der Restaurants

1) Im Gegensatz zum Speisenangebot ist das Getränkesortiment inkl. der Preise in Erd- und Obergeschoß des „Mövenpick"-Restaurants identisch, weswegen hier keine Trennung nach Räumlichkeiten vorgenommen wurde.

2) Da sich die Getränkepreise des „Unionsbräu"-Restaurants und Bierkellers nur minimal voneinander unterscheiden, wurde die Berechnung der Mittelwerte für Keller und Restaurant zusammengefaßt.

Anmerkung: Zur Verbesserung des Preisvergleiches wurden die Preise der alkoholfreien Getränke ebenso wie die der Weine auf die Maßeinheit 0,2l umgerechnet und die Preise der verschiedenen Bierangebote auf 0,5l.
Festzuhalten ist auch, daß den Gästen von den Gastronomiebetrieben jeweils quantitativ vollkommen divergierende Getränkeangebote unterbreitet werden, die im Rahmen dieser Übersicht nicht berücksichtigt werden können (vgl. hierzu Kap. 3.2ff.).

Betrachtet man das Preisniveau der umsatzstärksten Getränke, welches, wie von den Gastronomen angenommen wird (Interviews mit Gastronomen), für die Gäste, falls sie die Absicht haben ein Speiserestaurant aufzusuchen, im Vergleich zum Preisniveau der diversen Speisenangebote von etwas geringerer Bedeutung ist, so ist festzuhalten, daß die beiden Betriebe „Unionsbräu“ und „Weißes Bräuhaus“ - insgesamt betrachtet - die Angebote in der niedrigsten Preislage offerieren.

Nur minimal höher liegt das Preisniveau der beiden Gastronomiebetriebe „Augustiner“ und „Block House“, wobei jedoch ersichtlich ist, daß das Preisniveau der Getränkekategorie Weine im „Augustiner“ deutlich höher liegt und somit bereits der mittleren Preislage innerhalb der hier relevanten Betriebe zuzuordnen ist.

Auch die Durchschnittspreise der drei Getränkekategorien des Restaurants „Zum Spöckmeier“ sind in dieser mittleren Preiskategorie vorzufinden. Das „Spatenhaus“-Preisniveau liegt, abgesehen vom Bierpreis, neben dem „Mövenpick“ in einem höheren Preissegment.

Betrachtet man das Preisniveau der einzelnen Betriebe insgesamt, so wird deutlich, daß die Positionierung im Hinblick auf *die Preispolitik im Speisen- und Getränke-Bereich konsequent durchgezogen wird.* So sind z.B. „Mövenpick“ und „Spatenhaus“ sowohl im Food- als auch Beverage-Bereich im großen und ganzen teurer als die anderen Betriebe und auch die anderen Betriebe haben die Preisstruktur der Speisen und Getränke aufeinander abgestimmt. Befindet sich z.B. ein Betrieb im Vergleich zu den anderen Betrieben bei den Speisen im mittleren Preissegment, so ist dies auch bei den Getränken der Fall.

Zudem wird aufgrund des ähnlichen Preisniveaus vieler Betriebe ersichtlich, daß *die Betriebe den Preis nicht in den Vordergrund ihrer Konzeption stellen, sondern eher preispassive Politik betreiben, bei welcher sich die Preisstellung am Marktpreis für ähnliche Produkte oder an bestimmten Konkurrenten orientiert* (vgl. Diller, 1985, S. 185ff.). Durch den Verzicht auf aktive Preisstrategie werden Preiskämpfe mit Mitbewerbern vermieden, häufige anfallende organisatorische und werbepolitische Aufwendungen, wie z.B. neue Speisekarten, Preiswerbung gegenüber den Kunden usw. vermieden, bei gleichbleibender Leistung ein

bestimmtes Qualitätsimage erhalten und durch die preispolitische Ruhe das Preisinteresse der Verbraucher bzw. Gäste eingedämmt, um damit langfristig ein hohes Preisniveau zu sichern (vgl. Diller, 1985, S. 185ff.).

Bei einigen Betrieben wird auch deutlich, daß sie *die Preispolitik entsprechend ihrer jeweiligen Zielgruppe gestaltet haben bzw. gestalten.* So ist z.B. der „Unionsbräu-Bierkeller“ mit der Kernzielgruppe Studenten wesentlich preisgünstiger als das „Unionsbräu-Restaurant“, dessen Zielgruppe im Vergleich zum Bierkeller stark divergierend ist (vgl. Kap. 4.4.3 und Kap. 4.4.4). Gleichzeitig haben diejenigen Betriebe mit einem günstigeren Preisniveau eine deutlich breitere Gästegruppe, wie sich auch hinsichtlich Ausbildung, Einkommen etc. zeigt, als z.B. das „Spatenhaus“, dessen Gästegruppe angesichts der höheren Preise wesentlich enger strukturiert ist (vgl. Kap. 4.4.3 und Kap. 4.4.4). D.h. bei der Wahl der Preislage handelt es sich um ein Problem der Marktsegmentierung, bei welcher die Preisbereitschaft der Konsumenten bzw. Gäste eingesetzt wird, um in sich relativ homogene, jedoch untereinander soweit möglich heterogene Gästegruppen zu identifizieren (vgl. Haedrich, 1990, S. 111).

5.4.3 Die Spanne der Preise des Speisenangebotes

Die Preisspanne des Speisenangebotes in den verschiedenen Gastronomiebetrieben ist als Differenz zwischen dem kleinsten und dem größten Beobachtungswert der Preise auf der Speisekarte berechnet worden und der folgenden Abb. 5.4, die wiederum die gemäß den Kategorien „Hauptgerichte“ und „kleinere Speisenangebote“ eingestuften Speisen getrennt berücksichtigt, zu entnehmen (vgl. Kap. 5.4.1).

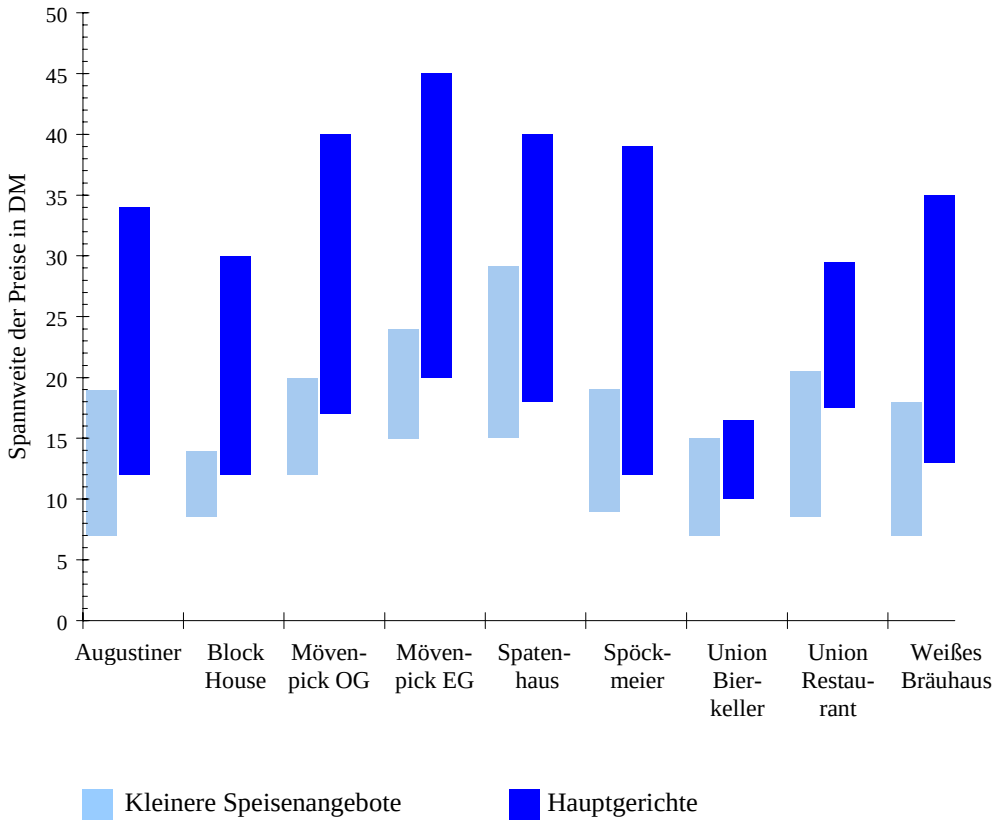


Abb. 5.4: Die Spannweite der Preise des Speisenangebotes der einzelnen Betriebe
Quelle: Eigene Berechnungen anhand der Preise aus den Speisekarten der Restaurants

Anmerkung: Der untere und der obere Beobachtungswert der Speisenpreise entsprechen jeweils einem gerundeten Grenzwert, der teilweise je nach Zuordnung der Speisenangebote zur Kategorie „kleinere Speisenangebote“ oder „Hauptgerichte“ um einen geringen Wert variieren kann .
Die Preisspannen des Getränkeangebotes werden hier vernachlässigt, da sie aufgrund der Einzelangaben zu den drei Kategorien alkoholfreie Getränke, Biere und Weine, in etwa Abb. 5.3 zum Getränkepreisniveau entnommen werden können.

Wie aus Abb. 5.4 deutlich wird, variieren die Preisspannen zwischen den billigsten und den teuersten Gerichten in erheblichem Maße. Innerhalb der Kategorie „kleinere Speisenangebote“ sind beispielsweise Preisunterschiede von ca. DM 5,00 im „Block House“ bis etwa DM 14,00 im „Spatenhaus“ zu verzeichnen; in der Rubrik der „Hauptgerichte“ von ungefähr DM 7,00 im Bierkeller des „Unionsbräu“ bis maximal DM 27,00 im Restaurant „Zum Spöckmeier“.

Anzunehmen ist, daß in einem Gastronomiebetrieb mit einem relativ großen Abstand zwischen niedrigstem und höchstem Angebotspreis, wie beispielsweise im „Spöckmeier“,

„Mövenpick“ oder „Spatenhaus“ (vgl. Abb. 5.4), gleichzeitig eine weitreichendere Gästestruktur, d.h. eine breit gefächertere Klientel als in anderen Betrieben, zu registrieren ist. Zu erwarten wäre beispielsweise eine weit gestreute Einkommensverteilung innerhalb der Gäste bei Betrieben mit einer überdurchschnittlichen Preisspanne (vgl. hierzu die Gästestruktur der einzelnen Betriebe in Kap. 4.4.3).

Da allerdings die Spannweite auf Extremwerte in einer Verteilung stark reagiert, erscheint als ein Streuungsmaß, das mögliche Zusammenhänge zwischen der Gästestruktur und der Preisstreuung eines Restaurants klarlegen soll, die Varianz bzw. die Standardabweichung eher geeignet (vgl. Kap. 5.4.4).

Jedoch ist anzumerken, daß seitens der Gastronomen bei der Preisfestlegung für verschiedene Gerichte bzw. bei der Zusammenstellung der Gerichte für die Speisekarte darauf geachtet wird, daß ein möglichst breites Preisspektrum abgedeckt wird, wobei die unteren Beobachtungswerte bei hochpreisigeren Betrieben wiederum höher liegen als bei Betrieben mit einem durchschnittlich niedrigeren Preisniveau.

5.4.4 Die Streuung der Preise des Speisenangebotes

Als Streuungsmaßzahl wird hier das mittlere Abweichungsquadrat der verschiedenen Preise vom Mittelwert, die Varianz bzw. die positive Quadratwurzel aus der Varianz, die Standardabweichung, zugrunde gelegt, deren Vorteil darin liegt, daß sie diesselbe Dimension wie die Merkmalsausprägung, d.h. also ebenso wie der Preis die Einheit DM, aufweist. Je geringer die Preise vom Mittelwert des Speisenangebotes abweichen, umso homogener ist die Preiszusammensetzung des Sortiments und umso enger ist demzufolge das Preisangebot eines Betriebes. Die Streuungsparameter der einzelnen Betriebe sind Tab. 5.1 zu entnehmen. Im Anschluß daran sind die Standardabweichungen der verschiedenen Restaurants zur visuellen Optimierung zusätzlich graphisch dargestellt.

Tab. 5.1: Die Streuungsparameter des Speisenangebotes der einzelnen Betriebe

Restaurants	Hauptgerichte		Kleinere Speisenangebote	
	Varianz	Standard-abweichung in DM	Varianz	Standard-abweichung in DM
Augustiner	29,46	5,43	9,68	3,11
Block House	45,65	6,76	4,21	2,05
Mövenpick-EG	34,04	5,83	7,57	2,75
Mövenpick-OG	35,98	6,00	5,40	2,33
Spatenhaus	30,26	5,50	13,33	3,65
Spöckmeier	39,23	6,26	10,13	3,18
Unionsbräu-Bierkeller	7,12	2,67	9,80	3,13
Unionsbräu-Restaurant	15,00	3,87	10,89	3,30
Weißes Bräuhaus	24,97	5,00	10,04	3,17

Quelle: Eigene Berechnungen anhand der Preise aus den Speisekarten der Restaurants

Anmerkung: Die Berechnungen erfolgten wie in den bisherigen Übersichten gemäß den Kategorien „Kleinere Speisenangebote“ und „Hauptgerichte“, wobei das Hauptaugenmerk aufgrund des höheren Anteils am Gesamtumsatz wiederum auf die „Hauptgerichte“ zu legen ist.
Den Berechnungen der Streuungsparameter des „Unionsbräu-Restaurant“ wurden diverse Tageskarten zugrunde gelegt.

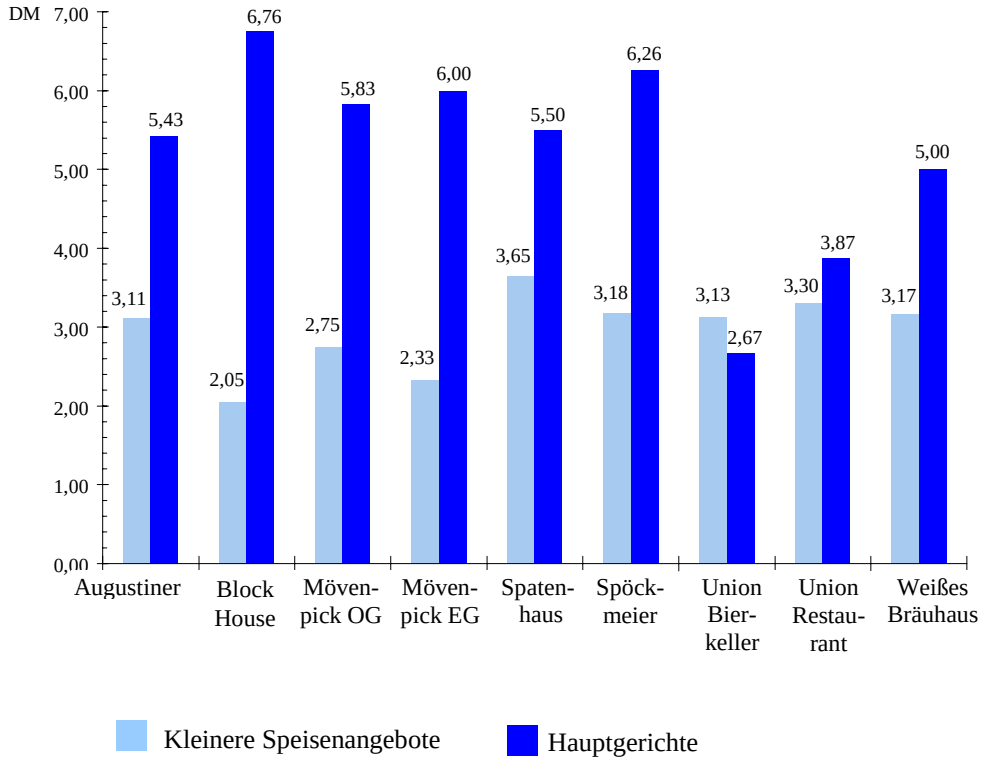


Abb. 5.5: Die Standardabweichung der Preise des Speisenangebotes der einzelnen Betriebe
Quelle: Eigene Berechnungen anhand der Preise aus den Speisekarten der Restaurants

Betrachtet man die Standardabweichung der Hauptgerichte, die innerhalb der Betriebe den größten Umsatzanteil einnehmen, so ist auffallend, daß das „Block House“, das trotz der Konzentration auf ein spezialisiertes Produkt, in diesem Fall „Steaks“, und einem folglich schmaleren, jedoch tieferen, Sortiment als die anderen Betriebe - läßt man das „Unionsbräu“ außen vor - die breiteste Streuung der Preise aufweist.

Demgegenüber hat das „Unionsbräu“ mit weit weniger Speisen im Angebot als die anderen der hier relevanten Gastronomiebetriebe auch eine deutlich geringere Standardabweichung zu verzeichnen.

In der Regel liegt die Vermutung nahe, daß ein Betrieb mit einem breiteren Sortiment über umfangreichere Variationsmöglichkeiten bei der Preisgestaltung, insbesondere der Preisstreuung, verfügt als Betriebe mit einem schmaleren Sortiment (Interviews mit Gastronomen). Jedoch ist es häufig Zielsetzung eines Betriebes mit einer weniger breiten Streuung der Preise als Ergänzung zum Gesamtkonzept eine konkrete Zielgruppe anzusprechen. So hat z.B. der

„Unionsbräu-Bierkeller“ mit einem relativ niedrigen Preisniveau und einer geringen Streuung der Preise eine sehr junge Zielgruppe, bei der es sich zum Teil um Studenten handelt, und welche insgesamt über ein vergleichbar geringes Einkommen verfügt (vgl. Kap. 3.4.3f.). In diesem Betriebstyp die Preise breiter zu streuen resp. höherpreisigere Gerichte auf die Speisekarte zu nehmen, würde zum einen das Gesamtkonzept, das auf eine relativ junge Zielgruppe ausgerichtet ist, nicht mehr synergetisch ergänzen, wie es bei der derzeitigen Preispolitik der Fall ist, und würde zum anderen aus betriebsorientierter Perspektive lediglich den Kostenblock erhöhen, da die Produktionsmöglichkeiten für höherpreisige bzw. evtl. mehr Gerichte vorzuhalten sind, die dann vielleicht nur bedingt nachgefragt würden.

„Augustiner“ und „Weißes Bräuhaus“, die beide im Vergleich zu einem Großteil der anderen Betriebe ebenfalls ein relativ günstiges Preisniveau aufweisen (vgl. Abb. 5.5), haben ihre Preise ebenfalls so gestaltet, daß sie insgesamt lediglich eine relativ geringe Streuung aufweisen. Diese ist zwar größer als im „Unionbräu“, was aber auf die wesentlich breitere Sortimentsstruktur der beiden Betriebe zurückzuführen sein dürfte.

Das „Spatenhaus“, dessen konzeptionelle Zielsetzung es im Gegensatz zu „Augustiner“, „Unionsbräu-Bierkeller“ oder „Weißes Bräuhaus“ nicht ist, sich am Markt über ein relativ günstiges Preisniveau zu positionieren, hat angesichts eines sehr breiten Sortiments ebenfalls eine relativ homogene Preisstruktur, die in diesem Fall wesentlich höher angesiedelt ist als bei den anderen Betrieben (vgl. Abb. 5.5).

Demgegenüber weist der „Spöckmeier“, der aufgrund seiner Nähe zur Münchner Sehenwürdigkeit Nummer eins, dem Rathaus am Marienplatz, und der daraus resultierenden Vielzahl an Touristen unter den Passanten, auch eine wesentlich breitere Zielgruppe anspricht, eine etwas breitere Streuung der Preise auf.

- *Es wird also ersichtlich, daß die Betriebe sowohl ihr Preisniveau (vgl. Kap. 5.4ff.) als auch die Streuung ihrer Preise entsprechend ihrer Konzeption bzw. unternehmerischen Zielsetzung gestalten.*
- *Will sich ein Betrieb mit niedrigeren Preisen positionieren, achtet er in der Regel auch darauf, daß die Streuung der Preise der Hauptgerichte damit einhergeht und bestimmte Maximalpreise nicht überschritten werden* (vgl. Abb. 5.4).

- *Bei Betrieben mit einem durchschnittlich höheren Preisniveau ist es analog der Fall, wobei hier die unteren Preisgrenzen Berücksichtigung finden* (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Abb. 5.4), jedoch die höher angesiedelte Preisstruktur bei entsprechendem Sortiment auch eine breitere Streuung der Preise (in der Regel nach oben) erlaubt.

D.h. bei der Preisfestlegung ist darauf zu achten, daß das Preisniveau und die Streuung der Preise das Gesamtkonzept synergetisch ergänzen und somit die Akquisition der angestrebten Zielgruppe und die langfristige Positionierung am Markt unterstützen.

Die Abstimmung der Preise sollte sich jedoch in jedem Fall auf das gesamte Sortiment beziehen, was, wie aus Abb. 5.5 auch deutlich wird, bei einigen der hier relevanten Betriebe nicht gewährleistet wird. So legen viele Betriebe bei den kleineren Speisenangeboten auf die entsprechend der Zielsetzung des Unternehmens adäquate Streuung der Preise angesichts eines wesentlich geringeren Umsatzanteils weit weniger Wert (Interviews mit Gastronomen).

5.4.5 Die Standardabweichung im Vergleich zum Einkommen der Gäste

Anhand der in Kap. 5.4.4 berechneten und erläuterten Standardabweichungen der Preise der in den verschiedenen Gastronomiebetrieben über die Speisekarte angebotenen Gerichte kann die preisliche Bandbreite eines Lokals offengelegt werden. Im Hinblick auf die Ergebnisse dieser Berechnungen liegt die Vermutung nahe, daß Restaurants mit einer größeren Standardabweichung auch Gäste aus breiteren Einkommensschichten bewirten (Interviews mit Gastronomen). Betrachtet man die Streuungsparameter der Hauptgerichte der hier relevanten Betriebe und vergleicht diese mit den verschiedenen Einkommensstrukturen, so können das „Block House“, „Mövenpick“ und „Spöckmeier“ als diejenigen Betriebe mit der laut Streuungsparameter breitesten Preisstruktur auch auf zahlreiche Gäste aus den unterschiedlichsten Einkommenskategorien blicken (vgl. Kap. 4.4.3 und Kap. 4.4.4). Im Vergleich dazu ist interessant, daß in den Betrieben mit niedrigerer Standardabweichung von DM 5,00 bis DM 5,50 unter den Hauptgerichten, wie bei „Augustiner“, „Spatenhaus“ und „Weißes Bräuhaus“ gleichzeitig ebenfalls relativ breite Einkommensstrukturen unter deren Gästen festzustellen sind, wobei im „Spatenhaus“ aufgrund des höheren Preisniveaus eine etwas größere Anzahl an „Spitzenverdienern“ zu registrieren ist.
Demgegenüber haben jedoch der „Unionsbräu“-Bierkeller und das -Restaurant mit den kleinsten Streuungswerten teilweise auch engere Einkommenskategorien der Gäste zu verzeichnen (vgl. Kap. 4.4.3 und Kap. 4.4.4). So kann das „Unionsbräu“-Restaurant, das ein etwas höheres Preisniveau aufweist als einige der anderen Betriebe (vgl. Abb. 5.2) im zwischenbetrieblichen Vergleich auf die Gäste mit dem höchsten Einkommen verweisen und hat nur wenige Konsumenten aus niedrigeren Einkommenskategorien zu verzeichnen (vgl. Kap. 4.4.3 und Tab. 4.15). Im Bierkeller sind die Einkommensschichten dagegen minimal breiter angesiedelt, allerdings stammt das Gros der Gäste aus den unteren Einkommenssegmenten (vgl. Tab. 4.15), was auch auf die wesentlich niedrigere Altersstruktur der Gäste zurückzuführen sein dürfte.

Da hinsichtlich der Berechnungen der Streuungsparameter der „kleineren Speisenangebote“ keine signifikanten Unterscheidungen festzustellen waren, und diese Gerichte auch nur einen

relativ geringen Umsatzanteil in den Betrieben einnehmen, wurden die diesbezüglichen Ausführungen hier vernachlässigt.

Es sind also zum Teil Abhängigkeiten zwischen der Preisstreuung der verschiedenen Gastronomiebetriebe und der Einkommensverteilung ihrer Gäste zu vermuten („Unionsbräu“), was jedoch durch die Erhebung dieser Daten in nur sieben Betrieben relativiert wird und erneut bei einer größeren Anzahl von Restaurants überprüft werden sollte. Sind diesbezüglich Relationen denkbar, ist es den Gastronomen möglich, mit einer größeren Standardabweichung der Preise eine breitere Einkommensschicht und eventuell auch eine größere Zielgruppe zu akquirieren und umgekehrt, sofern die jeweilige Preisstruktur bzw. Zielsetzung aus dem Gesamtkonzept eines gastronomischen Betriebes resultiert und keiner davon unabhängigen Einzelplanung des Marketinginstrumentes Preis entspricht.

- *Insgesamt betrachtet sollte die Streuung der Preise in das gastronomische Preiskonzept resp. Gesamtkonzept integriert werden und zur Erreichung der Zielsetzung bzw. Positionierung auf dem Markt beitragen.* So bietet sie die Möglichkeit, bestimmte Gästezielgruppen zu fokussieren, indem bsw. durch ein hohes Preisniveau in Kombination mit einer geringen Streuung der Preise in erster Linie die Zielgruppe höherer Einkommensschichten akquiriert wird.

Zu berücksichtigen ist jedoch auch, daß die Streuung der Preise in hohem Maße von der Zusammensetzung des Speisensortimentes abhängig ist. Da aufgrund der in der Gastronomie üblichen Kalkulation von Gerichten auf Basis der Selbstkosten der Rohware, aus einem Sortiment, das sich durch Speisen mit deutlich unterschiedlichen Warenkosten kennzeichnet, in der Regel auch eine stark divergierende Preisstruktur resultiert und demzufolge auch eine große Streuung der Preise, läßt die kalkulatorische Vorgehensweise der Gastronomen nur bedingt eine Steuerung der Standardabweichung zu. Jedoch wird dieser Problematik häufig insofern entgegnet als die Preise nach der Kalkulation auf Basis der Warenkosten an die Preisstruktur eines Betriebes resp. das Preisniveau angepaßt werden (Interviews mit Gastronomen).

5.5 Die Beeinflussung der Preisresponse durch psychologische Faktoren

Die Preisresponse seitens der Konsumenten wird in einem nicht unerheblichen Maß von diversen psychologischen Faktoren beeinflußt, „ohne deren Kenntnis eine rationale Preissetzung schwer erreichbar sein dürfte“ (Simon, 1992, S. 591). Besondere Bedeutung erfahren in diesem Zusammenhang die Prozesse der Preiswahrnehmung und Preisbeurteilung, und die Funktion des Preises als Qualitätsindikator (vgl. Simon, 1992, S. 591ff. / Diller, 1985, S. 86ff.). In der Folge werden diese psychologischen Einflüsse, die sich meist auch „ökonomisch“ erklären lassen, hinsichtlich ihrer Relevanz für die Gastronomie näher erläutert.

5.5.1 Die Preiswahrnehmung und Preisbeurteilung im Konsumentenverhalten

Laut Kroeber-Riel (1992, S. 266ff.) ist Wahrnehmung ein Vorgang, in welchem Informationen, in diesem Fall Preisinformationen, aus der Umwelt aufgenommen und gleichzeitig auch verarbeitet werden. Im Zusammenhang mit dieser Informationsweiterverarbeitung erfolgt die Preisbeurteilung als ein Teil der Einstellungsbildung, indem die zur Verfügung stehenden Informationen bewertet werden (Kroeber-Riel, 1992, S. 276f.). Die Einstellung ist wiederum zurückzuführen auf ein gewisses Maß an Motivation in Verbindung mit einer gespeicherten Produktbeurteilung (Kroeber-Riel, 1992, S. 162).

Hinsichtlich der Preiswahrnehmung wird unterschieden zwischen der Wahrnehmung der absoluten Preishöhe, die sich auf die Produktpreise ohne Vergleichsmöglichkeit bezieht, und der Wahrnehmung der relativen Preishöhe, die sich am bisherigen Preis oder an den Preisen für ein Produkt in verschiedenen Konkurrenzbetrieben orientiert (Diller, 1985, S. 96ff. und S. 110ff. und Simon, 1992, S. 592). Eine Einschränkung im Rahmen der Preisbeurteilung auf den absoluten oder relativen Preis eines bestimmten Produktes bezeichnet Diller (1985, S. 110) als Preiswürdigkeitsurteil, das das Preis-Leistungs-Verhältnis betrifft und demzufolge den gesamten Preisquotienten berücksichtigt.

Bei einer Preisbeurteilung, die demgegenüber einzig und allein auf den Preisen entsprechender Produkte beispielsweise der Konkurrenz basiert und die Qualität eines Produktes außer acht läßt, spricht Diller (1985, S. 98f.) von einem Preisgünstigkeitsurteil (z.B. „evoked set“).

Tab. 5.2: System der Preiswahrnehmung und -beurteilung

Preiswahrnehmung	absolute Preishöhe	relative Preishöhe	
		relativ zu bisherigem Preis	relativ zu Konkurrenzpreisen
Preisbeurteilung	Preiswürdigkeitsurteil		Preisgünstigkeitsurteil

Quelle: Simon (1992, S. 592)

Verschiedene Typen von Preisurteilen, wie z.B. ein- und mehrdimensionale Preisurteilstechniken, und deren praktische Bedeutung sind den Ausführungen zum Preisbeurteilungsverhalten bei Diller (1985, S. 96ff.) zu entnehmen, der eine Differenzierung gemäß des Komplexitätsmaßes der Preisbeurteilung empfiehlt (vgl. auch Simon, 1992, S. 592ff.).

Möglichkeiten zu umfangreichen Klärungen des Wirkungsmechanismus der Preiswahrnehmung sind durch psychophysikalische Gesetze, wie z.B. dem Weberschen Gesetz gegeben, nach welchem ein identischer Preisunterschied auf einem hoch angesiedelten Preisniveau von den Konsumenten eindeutig schwächer eingestuft wird, als auf einem niedrigeren Preisniveau (vgl. Diller, 1985, S. 101ff.).

Als weiteres Gesetz der Psychophysik im Rahmen der Preiswahrnehmung wird das Fechnersche Gesetz angeführt, welches einer Modifikation des von Weber postulierten Verlaufes entspricht (vgl. Diller, 1985, S. 101ff.), und die Adaptions-Niveau-Theorie von Helson, der davon ausgeht, daß sich Konsumenten bei neu zu beurteilenden Preisen an einem subjektiven Referenzpreis als Bezugsgröße orientieren (Diller, 1985, S. 100).

5.5.2 Die Determinanten der Preiswahrnehmung und -beurteilung

Zahlreiche qualitative Einflußgrößen von Preiswahrnehmung und -beurteilung, die auf alle Wirtschaftsbereiche übertragbar sind, sind von Simon (1992, S. 595), angelehnt an die von Diller (1977) vorgeschlagene Einteilung in motivationale, kognitive und situative Faktoren, zusammengestellt worden.

Tab. 5.3: Wichtige Einflußgrößen von Preiswahrnehmung und -beurteilung

Motivationale Faktoren	Kognitive Faktoren	Situative Faktoren
• persönliche Beteiligung (involvement) • Streben nach – sozialer Anerkennung – Qualität – kognitiver Konsistenz – Bequemlichkeit beim Einkauf – Sparsamkeit • Archaische Faktoren (Brot-, Milchpreise etc.)	• Fähigkeit zur Qualitätsbeurteilung • Gedächtniskapazität (Preiskenntnis, Preiserinnerung) • geistige Fähigkeiten (Preisvergleiche, Umrechnungen, etc.) • Erfahrungen • Vertrauen in Anbieter • Selbstvertrauen • Anwendung vereinfachter Entscheidungsregeln (Markentreue etc.)	• Art der Preisdarbietung (Form-, Preisstruktur, Mengenbezug etc.) • Beziehung von Einkauf - Gebrauch - Zahlungsvorgang • Zahlungsmodus • Zeitdruck • Konkurrenzangebot und -preise • Komplexität der Einkaufs-aufgabe • Variabilität der Preise • Etikettierung der Preise (Sonderpreis, besonders preiswert, etc.) • Verwendungszweck des Produktes • finanzielle Situation des Käufers • Preisimage der Einkaufsstätte

Quelle: Simon (1992, S. 595)

Da, wie Simon (1992, S. 595) bereits erwähnt, die meisten dieser Aspekte selbsterklärend sind, wird hier lediglich auf einige situative Faktoren näher eingegangen, die im Rahmen dieser Untersuchung von Bedeutung sind, da es in erster Linie diese Aspekte sind, die vom gastronomischen Anbieter gesteuert werden können und somit zum Erfolg eines Gastronomiebetriebes beitragen können.

Motivationale und kognitive Faktoren (vgl. Kroeber-Riel, 1992) sind seitens eines Unternehmens nur bedingt bzw. indirekt und somit mit höherem Aufwand zu beeinflussen, auf situative Faktoren kann demgegenüber direkt eingegangen werden. So kann z.B. in der Gastronomie sehr schnell die Art der Preisdarbietung, Zahlungsmodi oder die Etikettierung der Preise modifiziert werden oder an der Imageoptimierung eines Betriebes gearbeitet werden.
Die in der Gastronomie relevanten situativen Einflußgrößen von Preiswahrnehmung und -beurteilung sind den folgenden Ausführungen zu entnehmen.

5.5.2.1 Die Gestaltung der Preisinformation gegenüber dem Gast

Die Wahrnehmung bzw. Beurteilung der Preisangaben seitens der Gäste kann über eine gezielte Manipulation der Gestaltungsform der Preise oder auch über die besondere Präsentation des äußeren Umfeldes beeinflußt werden (Berekoven, 1990, S. 191f.). Ziel einer Unternehmung, die sich solcher Möglichkeiten bedient, ist es i.d.R., ihren Produkten ein gewisses Maß an Preisgünstigkeit bzw. Preiswürdigkeit zu verleihen (Simon, 1992, S. 599).
In der Folge werden die in der Gastronomie eingesetzten preisoptischen Varianten angeführt, und deren Verwendungsformen in den Gastronomiebetrieben geschildert. In Kap. 7.5.3 wird dann versucht, einen möglichen Zusammenhang zwischen diesen Ergebnissen und der Preisbeurteilung der Gäste darzulegen.

5.5.2.1.1 Die Verwendung gebrochener Preise

Eine Möglichkeit zur Verzerrung der Preiswahrnehmung und -beurteilung sind die sog. gebrochenen Preise, welche nur minimal unter der nächsthöheren Dezimalstufe plaziert sind, wie z.B. DM 9,95 oder DM 1,98, und dadurch einen Unterschied zwischen dem visuellen Preis und den tatsächlichen Zahlenangaben bedingen sollen (Berekoven, 1990, S. 191f.). Inwiefern nun diese Gestaltung der sog. Preisfigur auf die Wahrnehmung der Konsumenten einwirkt und deren Nachfrage auf Produkte mit diesen gebrochenen Preisen aufgrund der

angenommenen Assoziation mit der niedrigeren DM-Stufe - wie z.B. DM 9,95 eher im Neun-DM-Bereich zu empfinden - elastischer reagiert, ist bisher in empirischen Arbeiten noch nicht eindeutig geklärt worden (Berekoven, 1990, S. 191).

Da sich allerdings diese gebrochenen Preise durch ihren Einsatz in vielen Branchen bisher bei den Verbrauchern eingebürgert haben, ist anzunehmen, daß sie runde Preise möglicherweise als nicht korrekt einstufen würden und evtl. die genaue Kalkulation, die diese Preise häufig vermitteln, anzweifeln (Berekoven, 1990, S. 191f.).

Häufig wird die Meinung vertreten, daß sich die oben beschriebenen, den Konsumenten unterstellten Verhaltensweisen aus den bisherigen Marktpraktiken begründen, und infolgedessen nur auf solchen Märkten ihre Wirkung erzielen, auf denen eine Verwendung solcher Preisschwellen üblich ist (vgl. auch Gabor und Granger, 1964).

In Anbetracht dieses Aspektes soll in diesem Zusammenhang überprüft werden, inwiefern die Gestaltung der Preisfigur über gebrochene Preise in den einzelnen Gastronomiebetrieben eingesetzt wird (vgl. Tab. 5.4).

Da es in der Gastronomie i.d.R. nicht üblich ist, Preise im Pfennig- oder 5-Pfennig-Bereich, wie z.B. DM 9,98 oder DM 9,95, für ein Gericht anzugeben (Interviews mit Gastronomen und aus Speisekarten ersichtlich), wird im Rahmen der preisoptischen Variationsmöglichkeit der gebrochenen Preise die Zusammensetzung des Speisensortiments im Hinblick auf sämtliche Endungen der Preisfigur überprüft.

In der folgenden tabellarischen Übersicht sind je Gastronomiebetrieb die prozentualen Anteile der Preisendungen aller auf der Speisekarte angeführten Artikel errechnet (vgl. Tab. 5.4). Zur Verbesserung der Veranschaulichung sind diese Werte auch graphisch dargestellt; im Hinblick auf eine deutliche Übersicht jeweils in Vierergruppen, jedoch mit derselben Skalierung (vgl. Abb. 5.6 und Abb. 5.7).

Tab. 5.4: Preisendungen der einzelnen Betriebe

	Prozentualer Anteil der Preise des Sortiments an den jeweiligen Preisendungen in %									
	Preisendungen in DM									
Restaurants	**0,00**	**0,10**	**0,20**	**0,30**	**0,40**	**0,50**	**0,60**	**0,70**	**0,80**	**0,90**
Augustiner	9,00	0,00	2,00	1,00	0,00	55,00	1,00	0,00	22,00	10,00
Block House	30,00	0,00	10,00	3,00	3,00	34,00	0,00	3,00	7,00	10,00
Mövenpick-OG	46,00	0,00	0,00	0,00	0,00	54,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mövenpick-EG	31,00	0,00	0,00	0,00	0,00	47,00	0,00	2,00	18,00	0,00
Spatenhaus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	73,00	0,00	0,00	20,00	7,00
Spöckmeier	0,00	0,00	4,00	0,00	3,00	13,00	0,00	16,00	41,00	23,00
Union-Bierkeller[1)]	48,00	0,00	0,00	0,00	0,00	52,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Weißes Bräuhaus	3,00	4,00	0,00	2,00	4,00	22,00	4,00	4,00	7,00	50,00

Quelle: Eigene Berechnungen anhand der Preise aus den Speisekarten der Restaurants

Anmerkung: Einige Prozentwerte je Preisendung und Betrieb sind gerundet angegeben.
[1)] Die Preisendungen der Speisekarte des „Unionsbräu-Restaurants“ variieren aufgrund des täglich wechselnden Speisenangebotes ständig. Wie jedoch aus einigen Tageskarten ersichtlich ist, werden bevorzugt (beinahe 100%) die 0,50 DM-Endungen verwendet.

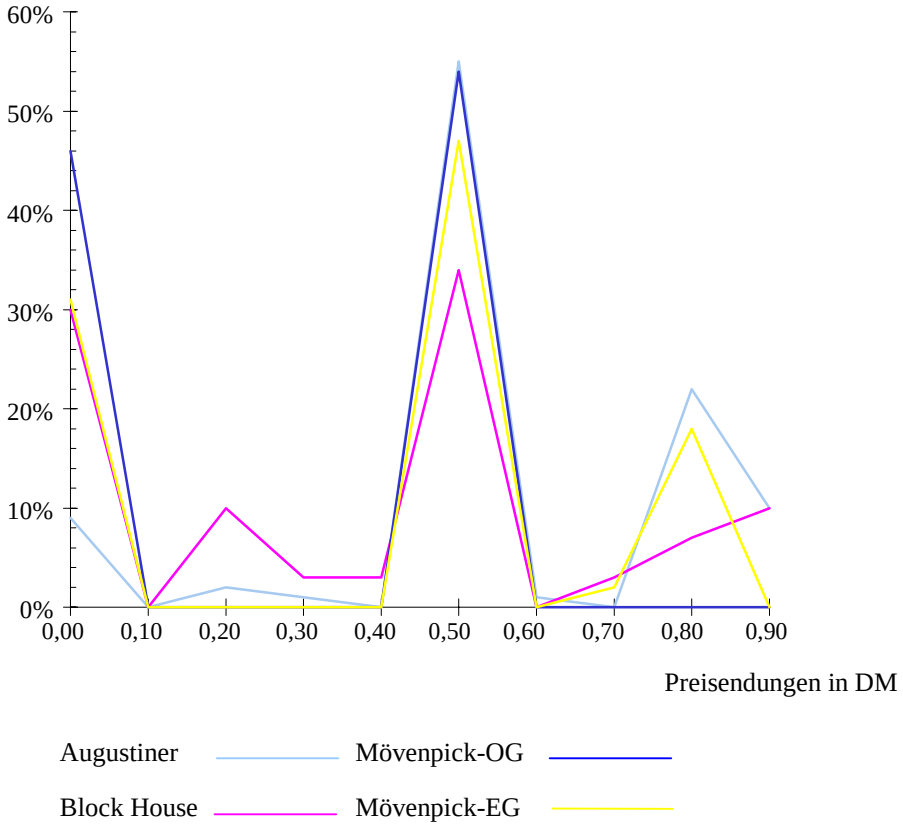


Abb. 5.6: Verteilungen der Preisendungen (1)

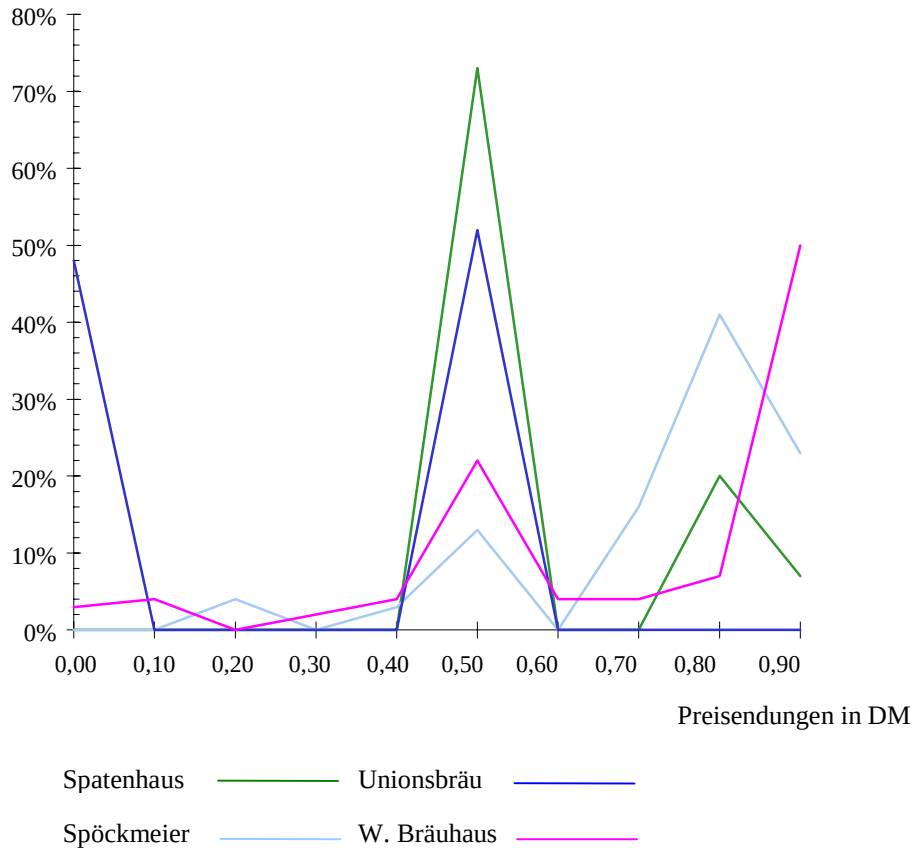


Abb. 5.7: Verteilungen der Preisendungen (2)

Wie aus diesen beiden graphischen Darstellungen der Preiszusammenstellung des gesamten Sortiments je Betrieb im Hinblick auf die Preisendung ersichtlich wird, *siedelt die Mehrheit der Restaurants, deren Speisenangebote hier hinsichtlich ihrer Preisfigur untersucht werden, das Gros der Preise der angebotenen Speiseartikel nicht knapp unter der nächst höheren Dezimalstelle an* (vgl. Berekoven, 1990, S. 191f.).

Lediglich im Betrieb „Weißes Bräuhaus“ enden ca. 50% der in der Speisekarte offerierten Gerichte mit der Preisendung DM 0,90, also knapp unter einem glatten Preis. Nimmt man die Preisendung DM 0,80 hinzu, so bietet das Restaurant „Zum Spöckmeier“ beinahe 65% seines Speisenangebotes mit diesen beiden Preisfiguren an, welche bei den anderen Betrieben nur einen geringen Anteil innerhalb der Gesamtzusammensetzung der Preise inne haben.

Auffallend ist jedoch die häufige Verwendung der Preisendung DM 0,50 in allen Betrieben, abgesehen vom „Spöckmeier“, der nur knapp 15% der Artikelpreise dementsprechend

gestaltet. In den Betrieben „Augustiner“, „Mövenpick EG und OG“ und „Unionsbräu-Bierkeller“ liegt die Verwendung dieser Preisendung bei ca. 50%, im „Spatenhaus“ wird sogar die 70%-Grenze überschritten und im „Unionsbräu-Restaurant“ wird diese Preisendung fast ausschließlich eingesetzt. Interessant ist auch die Tatsache, daß im „Mövenpick-OG“, aber auch bei einem Großteil der im „Mövenpick-EG“ angebotenen Artikel und im „Unionsbräu-Bierkeller“ und „-Restaurant“ bezüglich der Preisgestaltung generell nur Gerichte mit glatten Preisen bzw. Preisen, die auf DM 0,50 enden, angeboten werden. Ersichtlich sind gleichzeitig die relativ seltenen Preisnotationen mit den Endungen DM 0,10 - DM 0,40 bzw. DM 0,60 - DM 0,70 (0,80) bei allen Betrieben.

- Im großen und ganzen läßt sich also in bezug auf die Preisfiguren feststellen, *daß den gebrochenen Preisen in der Dienstleistungsbranche Gastronomie nicht dieselbe Bedeutung wie im Einzelhandel eingeräumt wird, was auch aus Interviews mit verschiedenen Gastronomen hervorgeht.*
- Weiterhin ist in der Preisstruktur der hier relevanten Betriebe, abgesehen von der Verwendung der Preisendung DM 0,50, *keine einheitliche Entwicklung resp. Linie hinsichtlich der Preisendungen zu registrieren, die eine gewisse Konstanz in bezug auf die Verwendung einer konkreten Preisfigur in der Gastronomie, wie es z.B. beim gebrochenen Preis im Einzelhandel der Fall ist, bestätigen würde.*

Laut Gabor und Granger (1964), die der Meinung sind, daß eine Beeinflussung der Preiswahrnehmung und -beurteilung über bestimmte Preisgestaltungsformen nur möglich sei, sofern solche Praktiken in einer Branche bereits üblich sind, müßte es also der Fall sein, daß sich in der Gastronomie die Gäste von gebrochenen Preisen bzw. bestimmten Preisformen nicht in ihrer Wahrnehmung beeinträchtigen lassen.

5.5.2.1.2 Die optische Hervorhebung von Preisen

Neben der Möglichkeit, den Gästen über die gebrochenen Preise eine eventuelle Preisgünstigkeit zu suggerieren, was jedoch in der Gastronomie keine Verwendung findet (vgl. Kap. 5.5.2.1.1), wird diesbezüglich häufig auch die Hervorhebung von Preisen bzw. Sonderangeboten auf der Speisekarte oder im Restaurant selbst, sei es durch Preisbrechersymbole oder sprachliche Besonderheiten, genutzt (vgl. Berekoven, 1990, S. 191f.).

In der Gastronomie bietet sich beispielsweise die Plazierung von Food-Displays im Eingangsbereich an, mit der gleichzeitigen Verwendung sprachlicher Etiketten wie Sonderangebot, Preisknüller usw. oder die Hervorhebung bestimmter Preise auf der Speisekarte durch verschiedene graphische Aufmachungen wie etwa die Vergrößerung der Ziffern der Preisangabe, die dem Gast eine gewisse Preisgünstigkeit vermitteln soll (Interviews mit Gastronomen).[11]

Was die Hervorhebung der Preise auf der Speisekarte anbelangt, so wird auf Preisbrechersymbole oder sprachliche Besonderheiten jeglicher Art bei allen Betrieben verzichtet; ebensowenig werden bestimmte Preise durch graphische Raffinessen in den Vordergrund gerückt.

Lediglich auf der Speisekarte des „Unionsbräu-Bierkellers“, der sich im Vergleich zu den anderen Gastronomiebetrieben durch ein sehr günstiges Preisniveau auszeichnet, sind einige Gerichte inklusive ihrer Preise durch Vergrößerung der Buchstaben bzw. Ziffern und gleichzeitige Umrahmung dieser Speisenangebote optisch von den anderen Speisen getrennt.

Betrachtet man die optische Hervorhebung der Preise im Restaurant, sei es auf Tafeln oder Displays usw., so verzichtet der Großteil der in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe ebenso auf die Verwendung jedweder diesbezüglicher Maßnahmen (Interviews mit Gastronomen). Lediglich die Restaurants „Block House“ und „Mövenpick“ offerieren potentiellen Gästen bzw. Passanten über Tafeln und Transparente, die außerhalb des Betriebes plaziert sind, ein bestimmtes Gericht bzw. Angebot inkl. Preisangabe. Den

[11] Zur Problematik im Zusammenhang mit solchen Praktiken zur Beeinflussung der Preisbeurteilung der Konsumenten vgl. die Untersuchung bei Diller (1978).

Konsumenten soll dadurch die Preisgünstigkeit eines Gerichtes bzw. eines Sortiments übermittelt werden und möglicherweise auch ihr Eindruck bzgl. des Preisniveaus eines Betriebes positiv beeinflußt werden (Interviews mit Gastronomen).

Abgesehen von der optischen Hervorhebung von Preisen, die dem Gastronomen freisteht, hat er laut Preisangabenverordnung ein Preisverzeichnis, d.h. eine Getränke- und Speisekarte neben dem Eingang anzubringen, sofern es sich bei einem Gaststättenbetrieb um eine Schank- oder Speisewirtschaft handelt. In besonderen Gaststättenbetrieben, wie z.B. Selbstbedienungsbetrieben, Erfrischungshallen, Kiosken, Bierzelten usw. sind Preisverzeichnisse innen anzubringen, falls Gäste sie betreten können, und außen, falls kein Betreten möglich ist (Berliner Wirtschaft, 1989, S. 24).

- *Zusammenfassend kann man festhalten, daß der Großteil der hier relevanten Gastronomiebetriebe auf jegliche optische Hervorhebung von Preisen zur Beeinflussung von Preiswahrnehmung bzw. -beurteilung verzichtet.*
  Lediglich der „Unionsbräu-Bierkeller“ bedient sich in sehr begrenztem Umfang dieser Möglichkeit, was auf das im Vergleich zu den anderen Betrieben stark divergierende Preisniveau dieses Betriebes, der sich angesichts der Gesamtkonzeption mit weit günstigeren Preisen präsentiert, zurückzuführen sein dürfte (vgl. Kap. 5.4ff.).
  Zudem sollte die optische Hervorhebung von Preisen neben dem gastronomischen Gesamtkonzept insbesondere auch in das betriebsspezifische kommunikationspolitische Konzept integriert sein.

5.5.2.2 Die Gestaltung von Zahlungsmodalitäten

Insbesondere der Gestaltung von Zahlungsmodalitäten, die über eine mögliche zeitliche Verschiebung der Kaufentscheidung und des endgültigen Zahlungsvorganges, wie es z.B. bei Kreditkarten der Fall ist, die Preiswahrnehmung der Konsumenten beeinträchtigen kann (vgl. Simon, 1992, S. 600), wird in Zusammenhang mit der Preiswahrnehmung und -beurteilung Bedeutung seitens der Gastronomen eingeräumt (Interviews mit Gastronomen).
Simon (1992, S. 600) verweist zu diesem Punkt auf die Alltagserfahrung, die lehrt, daß eine Zahlung per Scheck, Kreditkarte, Überweisung, Lastschrift und dergleichen leichter vonstatten geht als die Erstattung zu entrichtender Kosten mit Bargeld.

Was die diesbezüglichen Möglichkeiten in der Gastronomie anbelangt, nämlich die Zahlung per Scheck, Scheck- oder Kreditkarte (eher selten per Überweisung), so wird diesen Zahlungsmodalitäten in den verschiedenen Gastronomiebetrieben dieser Untersuchung unterschiedlich hohe Bedeutung eingeräumt.
Die meisten der sieben hier relevanten Betriebe gewährleisten ihren Gästen eine Zahlung mit beinahe allen der bereits genannten Zahlungsvarianten, d.h. per Scheck oder mit allen gängigen Kreditkarten. Das „Weiße Bräuhaus“ allerdings bietet keine Zahlungsmöglichkeit über Kreditkarten, sondern lediglich per Scheck. Und auch im „Block House“ können die für die Konsumation anfallenden Kosten nicht über Kreditkarten, sondern nur mit einer Barzahlung, per Scheck oder auch mit EC-Karte entrichtet werden.
Inwieweit die Zahlung per Scheck bzw. Kreditkarten für die Gäste der einzelnen Betriebe von Bedeutung ist und sich für die Betriebe, die diese Zahlungsvarianten nicht anbieten, möglicherweise Nachteile ergeben, ist in Kap. 5.5.2.3 und 7.3ff. näher erläutert.

5.5.2.3 Die Relevanz der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung für die Gäste

Wie in der folgenden Abb. 5.8 ersichtlich ist, legen die Gäste in den Betrieben „Block House“, „Mövenpick“ und „Spatenhaus“ am meisten Wert auf die Möglichkeit einer Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung. Anzumerken ist diesbezüglich, daß es sich bei diesen Betrieben um diejenigen mit dem höchsten monetären Wert der von den Gästen tatsächlich konsumierten Gerichte handelt (vgl. Abb. 5.12). Gleichzeitig ist der Aspekt der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung für die Konsumenten im „Unionsbräu“-Bierkeller, in welchem die durchschnittliche Konsumationshöhe analog zum dortigen Preisniveau und im Vergleich zu den anderen Betrieben relativ niedrig ist (vgl. Abb. 5.12), von eher untergeordneter Bedeutung (vgl. Abb. 5.8). Der Unterschied der Relevanz der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung beim „Unionsbräu“-Bierkeller (Mittelwert von 3,6) im Vergleich zu allen anderen Gastronomiebetrieben (Mittelwert gesamt von 3,0) ist signifikant ($t = -2{,}333$, $p < 0{,}05$). Es liegt die Vermutung nahe, daß die geringe Bedeutung dieses Kriteriums in diesem Betrieb möglicherweise auf das im zwischenbetrieblichen Vergleich sehr niedrige Preisniveau zurückzuführen ist.

Insgesamt liegen jedoch bei den meisten der hier relevanten Gastronomiebetriebe die Mittelwerte der von den Gästen bekundeten Relevanz der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung über dem Indifferenzpunkt der hier verwendeten zweipoligen Rating-Skala (vgl. Kroeber-Riel, 1992, S. 187) (vgl. Abb. 5.8) (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a, Frage 18).[12]

[12] Zur Problematik der Verwendung dieses in der Mitte einer zweipoligen Rating-Skala liegenden Punktes vgl. Kroeber-Riel (1992, S. 187).

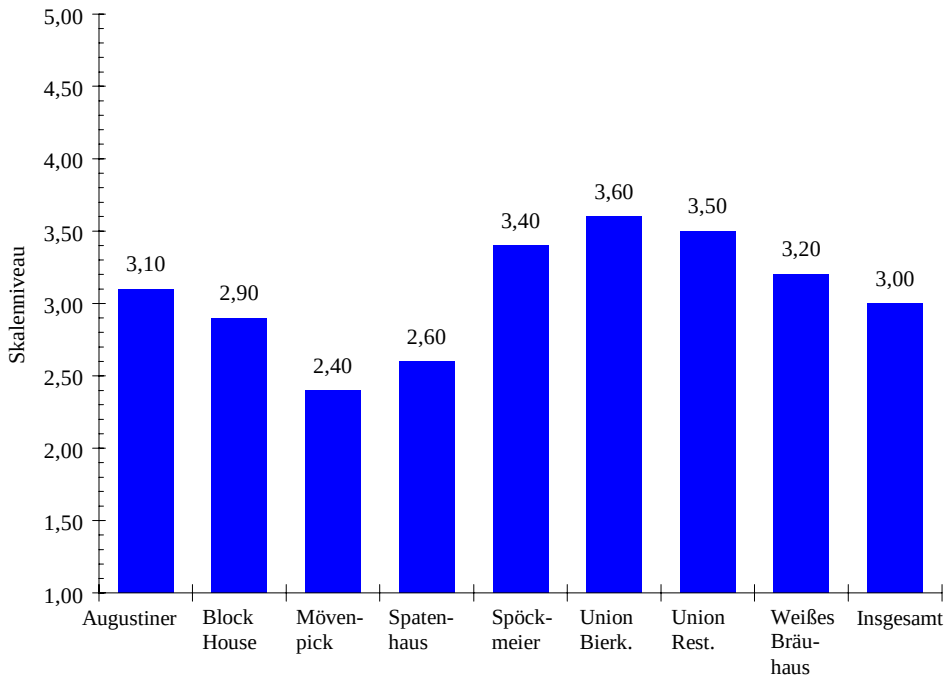


Abb. 5.8: Die Mittelwerte der Relevanz der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung
Quelle: Eigenerhebung

Setzt man die soziodemographischen Merkmale der Gäste in Relation zur Relevanz der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung, so fällt auf, daß diesbezüglich vor allem das Alter und das Einkommen der Gäste eine Rolle spielen (vgl. Tab. 5.5).

Tab. 5.5: Zusammenhang der Relevanz der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung mit Alter und Einkommen

	Augusti-ner	**Block House**	**Möven-pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union Bier-keller**	**Union Restau-rant**	**Weißes Bräu-haus**
Alter	**Mittelwerte**							
- 29 Jahre	2,8	2,5	2,3	2,7	3,6	3,6	3,5	3,4
30-39 Jahre	2,6	2,7	2,1	2,4	2,9	3,5	2,9	2,9
40-49 Jahre	2,9	2,8	2,6	2,4	3,3	2,0	3,4	3,1
50-59 Jahre	3,3	3,4	2,1	2,7	2,7	3,9	3,8	3,6
≥ 60 Jahre	3,7	3,3	2,9	3,0	4,1	3,5	3,9	3,9

	Augustiner	Block House	Mövenpick	Spatenhaus	Spöckmeier	Union Bierkeller	Union Restaurant	Weißes Bräuhaus
Einkommen in DM								
< 1.500	4,5	3,0	2,5	3,6	3,4	3,5	0,0	3,5
1.500 - 2.499	3,6	2,5	2,1	3,0	3,6	3,3	3,6	3,5
2.500 - 3.499	3,6	2,7	3,4	2,7	3,5	3,4	4,5	3,7
3.500 - 4.499	3,8	2,4	2,4	2,5	3,7	4,3	0,0	3,6
4.500 - 5.499	2,8	2,8	2,5	3,0	3,4	3,7	3,0	3,1
5.500 - 6.499	3,4	2,4	2,5	3,1	4,0	3,3	2,0	2,9
6.500 - 7.499	3,1	3,0	1,6	2,4	2,5	4,3	4,0	3,8
7.500 - 9.999	2,3	1,0	2,0	2,1	2,7	5,0	2,7	3,1
≥ 10.000	1,9	3,3	2,3	2,2	2,9	0,0	3,1	2,4

Quelle: Eigenerhebung

Anmerkung: Das arithmetische Mittel ist hier nur bedingt aussagefähig, da beispielsweise in einigen Einkommenskategorien lediglich sehr wenige Personen zu registrieren waren, was die Repräsentativität des Mittelwertes beeinträchtigt (vgl. Tab. 4.15). Aufgrund der relativ niedrigen Anzahl der befragten Gäste im „Unionsbräu“-Restaurant und -Bierkeller sind die diesbezüglich angeführten Daten nur begrenzt zu berücksichtigen.

Hinsichtlich des Zusammenhangs des Alters der Gäste und der Bedeutung der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung ist festzustellen, daß vor allem für die älteren Konsumenten dieser Aspekt eine eher untergeordnete Rolle einnimmt. Aber auch ein Großteil zahlreicher jüngerer Gäste, vor allem im „Spöckmeier“, „Unionsbräu“ und im „Weißen Bräuhaus“ legt auf diese Zahlungsmodalität keinen großen Wert (vgl. Tab. 5.5). Insgesamt ist eine geringe positive Korrelation ($r = 0{,}14$, $p < 0{,}001$) zwischen dem Alter und der Relevanz der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung festzustellen, was angesichts des bei der Interpretation der Korrelation zu berücksichtigenden Skalenformates bedeutet, daß mit zunehmendem Alter die Bedeutung dieser Zahlungsmöglichkeit geringfügig abnimmt.

Betrachtet man das Einkommen der Gäste in den verschiedenen Gastronomiebetrieben und den Stellenwert der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung, steigt die Bedeutung dieser Komponente besonders im „Augustiner“, „Spatenhaus“ und „Spöckmeier“ mit zunehmendem Einkommen an, wobei zudem in den unteren Einkommenskategorien vor allem im „Augustiner“ und „Spöckmeier“ diesen Zahlungsmodalitäten relativ geringe Relevanz eingeräumt wird. Auch im „Weißen Bräuhaus“, das seinen Gästen keine Kreditkartenzahlung bietet, steigt die Bedeutung dieses Aspektes im Hinblick auf das Einkommen der Gäste. Im „Block House“, das ebenfalls auf die für ein Restaurant kostenintensiven Kreditkartenabrechnungen verzichtet (Interviews mit Gastronomen), sind die Mittelwerte insgesamt betrachtet vergleichsweise niedrig, was mit einer höheren Bedeutung dieses Aspektes gleichzusetzen ist. Dieser Sachverhalt ist auch für das „Mövenpick“-Restaurant kennzeichnend, in welchem die Gäste der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung relativ hohe Bedeutung beimessen.
Insgesamt besteht eine geringe negative Korrelation ($r = -0{,}17$, $p < 0{,}001$) zwischen dem monatlichen Einkommen der Gäste und der Bedeutung der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung, d.h. mit zunehmendem Einkommen erhöht sich die Relevanz dieser Zahlungsmöglichkeiten; jedoch lediglich mit einer geringen Korrelation.

↳ *Zusammenfassend wird ersichtlich, daß die Relevanz der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung von Betrieb zu Betrieb variiert und abgesehen vom Preisniveau auch das Alter und das Einkommen der Gäste bei der Einschätzung dieser Komponente eine Rolle spielen.*

Ob nun allerdings die beiden Betriebe „Block House“ und „Weißes Bräuhaus“ infolge ihres Verzichts auf das Anbieten von Kreditkartenzahlungen tatsächlich Umsatzeinbußen zu verzeichnen haben, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden.
Da insgesamt seitens der hier relevanten Gastronomiebetriebe nur in sehr begrenztem Maße Faktoren zur Beeinflussung der Preiswahrnehmung und -beurteilung genutzt werden, kann nicht geklärt werden, inwieweit die Preisbeurteilung der Gäste beeinflußt wird bzw. inwieweit in der Gastronomie Möglichkeiten zur Beeinflussung der Preiswahrnehmung bzw. -beurteilung bestehen.

5.5.3 Der Preis als Qualitätsindikator

Ein Zusammenhang zwischen der Höhe des Preises und der Qualitätsbeurteilung durch den Konsumenten liegt vor, wenn der Verbraucher die Qualität eines Produktes resp. einer Dienstleistung umso hochwertiger einstuft, je höher der Preis dessen ist; d.h. der Konsument schließt in bestimmten Situationen von dem wahrgenommenen und durch ihn beurteilten Preis auf die Güte der Qualität (Kroeber-Riel, 1992, S. 304ff.).

Ein dominantes Erklärungsmodell diesbezüglich ist die Theorie des wahrgenommenen bzw. empfundenen Kaufrisikos (Diller, 1985, S. 118f.). Dieses von Bauer (1960) in die Kaufverhaltenstheorie eingeführte Konstrukt beschäftigt sich mit der Problematik des Konsumenten, die Konsequenzen einer Kaufentscheidung nicht exakt prognostizieren zu können. Infolgedessen versucht er, bei Überschreiten einer gewissen Toleranzschwelle dieses Risiko durch Zuhilfenahme diverser Risikoreduktionsstrategien zu minimieren bzw. ganz abzubauen. Eine dieser Techniken ist beispielsweise neben dem Kauf eingeführter und bekannter Marken oder der Minimierung der nachgefragten Produktmenge, die Orientierung am Preis.

Daneben wird die Wahrnehmung und Beurteilung der Höhe des Preises von einer großen Anzahl weiterer Faktoren bestimmt, die durch ihr interaktives Zusammenwirken eine ceteris-paribus-Betrachtung einzelner Risikoaspekte in vielen Fällen erübrigt (Diller, 1985, S. 118f.). Diller (1985, S. 119) unterteilt diese Aspekte wie in Kap. 5.5.2 erwähnt in motivationale, kognitive und situative Faktoren, die wiederum gemäß ihrer Einzelvariablen getrennt werden. All diese Einzelaspekte stellen Einflußfaktoren des subjektiv empfundenen Kaufrisikos dar und weisen demzufolge einen Zusammenhang mit der preisorientierten Qualitätsbeurteilung auf Bzgl. näherer Ausführungen zur unterstellten Korrelation der Einflußfaktoren mit der preisorientierten Qualitätsbeurteilung wird auf Diller (1985, S. 119 und 1982, S. 64) verwiesen.[13]

[13] Eine detaillierte Erörterung diesbezüglich ist der Beschreibung empirischer Befunde bei Diller (1982, S. 66ff.) zu entnehmen.

Ein weiterer Ansatz zur Klärung des Preis-Qualitäts-Zusammenhangs ist die Theorie der kognitiven Dissonanz, die eine enge Verbindung zur Risikoreduktionsstrategie aufweist. Laut dieser Theorie entsteht beim Konsumenten eine Dissonanz, falls er bei gleicher wahrgenommener Qualität einen höheren Preis registriert, da er davon ausgeht, daß sich Preis und Qualität immer entsprechen müssen (Diller, 1985, S. 119 / Leavitt, 1954, S. 206ff.).
Um das für das kognitive System notwendige Gleichgewicht wieder zu erreichen, wird die Dissonanz durch eine höhere Qualitätsbeurteilung als Anpassung an den höheren Preis ausgeglichen (vgl. hierzu auch Kroeber-Riel, 1992, S. 153ff. und S. 177ff.).

Zur Klärung der preisorientierten Qualitätsbeurteilung wird häufig auch die Konflikttheorie herangezogen, der zufolge der Konsument bei qualitativ gleichwertigen Produkten/Dienstleistungen mit unterschiedlich hohen Preisen in einen Rollenkonflikt gerät (vgl. hierzu das Beispiel der sparsamen Hausfrau, die gleichzeitig eine fürsorgende Rolle inne hat, bei Diller, 1982, S. 65).

Zusammenfassend kann man also festhalten, daß der Preis überwiegend dann als Qualitätsmaßstab herangezogen wird, wenn die Produktkenntnis seitens des Konsumenten nicht als optimal erachtet wird, eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich der Kaufentscheidung festzustellen ist, die Beurteilung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung aufgrund seiner Komplexität als schwierig eingeschätzt wird, oder nur eine eingeschränkte Information oder das gänzliche Fehlen einer Information über ein Produkt bzw. eine Dienstleistung vorliegt und der Verbraucher den Preis als Schlüsselinformation oder als „information chunk“ benutzt (vgl. Berekoven, 1990, S. 188f. / Diller, 1982, S. 66ff./ Kroeber-Riel, 1992, S. 282).[14]
Inwiefern es sich bei dieser allgemeinen Behauptung, daß die Konsumenten sich des Preises als Qualitätsindikator bedienen, um ein für die Gesamtheit der Produkte bzw. Dienstleistungen falsch induziertes Artefakt handelt, oder ob diese These auch für die Ableitung des qualitativen Faktors innerhalb der Gastronomie zutrifft, gilt es soweit möglich zu klären.[15]

---

[14] Zum Geltungsbereich der preisabhängigen Qualitätsbeurteilung vgl. Simon (1992, S. 609f.)

[15] Die Bedeutsamkeit der Rolle des Preises bei der subjektiven Qualitätsbeurteilung der Konsumenten scheint durch die Vielzahl der diesbezüglich durchgeführten Studien erwiesen (vgl. Diller, 1982, S. 66ff.).

Was die Relevanz des Preises im Hinblick auf die Qualitätseinschätzung in der Gastronomie anbelangt, so wird hier versucht, einen möglichen Zusammenhang zwischen dem durch die Gäste beurteilten Preisniveau der Speisen und deren qualitativer Produktbeurteilung offenzulegen. Vor allem ist es von Interesse, festzustellen, ob die Gerichte in Betrieben mit einem höher bewerteten Preisniveau von den Gästen besser eingestuft werden als die Speisen in preisgünstigeren Gastronomiebetrieben.

Verglichen werden diesbezüglich die jeweiligen Mittelwerte der Gästebeurteilung zum Preisniveau der Speisen der einzelnen Betriebe und hinsichtlich der konsumierten Gerichte (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a, Frage 19: das Preisniveau der Speisen im ... ist günstig; das Essen im ... ist gut).

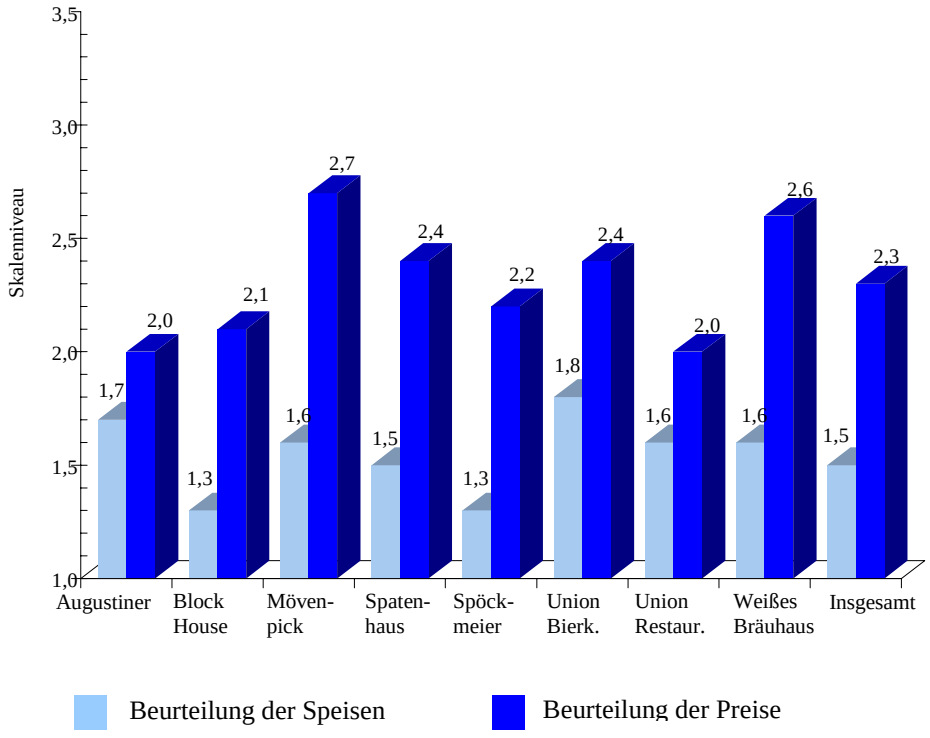


Abb. 5.9: Vergleich des durch die Gäste beurteilten Preisniveaus und der Speisen der einzelnen Betriebe
Quelle: Eigenerhebung (Berechnung mit Hilfe des Mittelwertes)

Zwischen der Beurteilung der Speisen und der Beurteilung der Preise besteht eine mittlere positive Korrelation ($r = 0{,}33$, $p < 0{,}001$). D.h. je besser das Preisniveau der Speisen bewertet wurde, umso besser wurde das Essen bewertet, was einen Zusammenhang zwischen der Höhe des Preises und der Qualitätsbeurteilung durch die Gäste widerlegt.
So werden z.B. bei den Betrieben „Block House“ und „Spöckmeier“, die von den Gästen im Hinblick auf das Preisniveau als vergleichsweise niedrig eingestuft wurden, die besten Werte hinsichtlich der Speisenqualität erreicht. Die Betriebe mit dem höher beurteilten Preisniveau sind demgegenüber mit der Qualität ihrer Speisen aus Sicht der Gäste schlechter als der Durchschnitt (vgl. Abb. 5.9).

- *Im Rahmen dieser Untersuchung kann zwischen dem von den Gästen beurteilten Preisniveau der Speisen und deren qualitativer Produktbeurteilung entgegen der ursprünglichen Annahme, daß möglicherweise ein hoher Preis eine positive Qualitätsbeurteilung der Speisen bedingt, lediglich eine mittlere positive Korrelation festgestellt werden*, was bedeutet, daß günstiger bewertete Gastronomiebetriebe positiver hinsichtlich der Speisenqualität beurteilt wurden.
  Nicht ausgeschlossen werden kann allerdings die Möglichkeit, daß Gäste, die einen Betrieb mit einem höheren Preisniveau aufsuchen, hinsichtlich der gesamten gastronomischen Leistung, also der Speisenqualität oder auch des Services, der Atmosphäre usw. eine höhere Erwartungshaltung an den Tag legen, was in dieser Arbeit nicht ausreichend geklärt werden kann und deshalb in einer gesonderten Analyse detaillierter untersucht werden sollte.

Anzumerken ist zudem, daß der Preis in erster Linie als Qualitätsindikator herangezogen wird, wenn die Produktkenntnis fehlt, eine gewisse Entscheidungsunsicherheit vorliegt, die Komplexität eines Produktes die Entscheidung erschwert oder keine oder nur geringe Information vorliegt (vgl. Kroeber-Riel, 1992, S. 282). Da all dies bei den befragten Gästen der einzelnen Gastronomiebetriebe nicht der Fall ist, da sie sich bereits für eine gastronomische Leistung entschieden haben und das Speisenangebot und die diesbezügliche Qualität kennen, ist der Vergleich zwischen der Beurteilung der Speisen und der Beurteilung der Preise nur bedingt aussagefähig.

5.5.4 Die statische Preisresponsefunktion bei preisabhängiger Qualitätsbeurteilung

Wie aus einer einfachen Modellbetrachtung der Preisresponsefunktion bei preisabhängiger Qualitätsbeurteilung bei Simon (1992, S. 605f.) hervorgeht, hat jeder Konsument einen individuellen Preisakzeptanzbereich, in welchem er bereit ist, einen Kauf für ein bestimmtes Produkt zu tätigen (vgl. hierzu auch die Preisbereitschaft bei Nieschlag, 1988, S. 274f.). Die Untergrenze dieses Intervalls liegt an der Stelle, an der das Maß an Qualität als dementsprechend minderwertig kategorisiert wird, daß der Produktnutzen unterhalb des mit der Zahlung verbundenen Nutzenentgangs liegt. Im Gegensatz dazu liegt ein qualitativ hochwertiges, jedoch gleichzeitig als zu teuer erachtetes Produkt über der Preisobergrenze bzw. dem Maximalpreis und der Verbraucher ist nicht bereit, für den geschätzten Nutzen einen Preis in der entsprechenden Höhe zu entrichten.

Die empirische Messung der Preisresponsefunktion der Gastronomie sollte hier gemäß der von Gabor und Granger (1966) dargestellten Methodik vorgenommen werden. Von den zwei alternativen Befragungsmethoden wurde die direkte Methode gewählt, bei welcher nach dem Maximal- und dem Minimalpreis gefragt wird, den ein Gast bereit ist, für ein Gericht in dem jeweiligen Restaurant maximal zu entrichten bzw. unter dem er einen Speiseartikel nicht mehr konsumieren würde.[16]

Da sich allerdings die Frage nach dem Minimalpreis während des Pretests als schwieriges Unterfangen erwies und auch mit Hilfe der indirekten Befragungsmethode, bei der zunächst ein Preis genannt wird und die befragten Personen ihre Konsumationswilligkeit mit „ja“, „nein, zu billig“ oder „nein, zu teuer“ kundtun können, keine verwertbaren Ergebnisse erzielt wurden, wurde von einer diesbezüglichen Erhebung in der Hauptbefragung abgesehen.

Laut Auskunft der befragten Konsumenten ist diese Problematik auf die Abhängigkeit des Minimalpreises vom jeweiligen Gericht zurückzuführen, wobei im Gegensatz dazu von den meisten befragten Personen eine preisliche Obergrenze angegeben werden konnte, die

[16] Zur Problematik bzw. den Bedenken im Zusammenhang mit der Preisbefragung vgl. Simon (1985, S. 43ff. und S. 61ff.).

unabhängig vom Gericht i.d.R. nicht oder nur selten überschritten wird (aus Interviews mit Konsumenten) (vgl. Abb. 5.11 und Abb. 5.12).

Gleichzeitig wurden die Gäste der verschiedenen Gastronomiebetriebe auch nach dem tatsächlich gezahlten Preis für ein Gericht in dem jeweiligen Restaurant gefragt, um diesen dem angegebenen Maximalpreis gegenüber zu stellen (vgl. den Fragenbogen in Anhang 1a, Frage 15, Frage 17) (vgl. Abb. 5.13).

Inwieweit eine Korrelation zwischen der Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung und der Höhe des Preises vorliegt, kann aufgrund der offensichtlichen Problematik hinsichtlich der Messung der objektiven Qualität nicht oder nur unter Einschränkungen ermittelt werden (vgl. Kap. 7.4ff.).[17]
Vor allem für die Gastronomiebranche erweist sich dieses Unterfangen als äußerst schwierig, da dort wie bereits mehrmals erwähnt, nicht allein das Produkt bzw. das Gericht an sich für einen Konsumenten ausschlaggebend ist, den Betrieb aufzusuchen, sondern zahlreiche weitere Faktoren, wie z.B. Atmosphäre, Service, Ambiente usw., deren qualitativer Aspekt nur schwer meßbar ist, eine bedeutende Rolle spielen (Weiß, 1994, S. 49ff.). Daraus resultiert z.B. auch die Tatsache, daß die Verbraucher bereit sind, bei verschiedenen gastronomischen Betriebstypen für ein- und dasselbe Produkt unterschiedlich hohe Preise zu entrichten. Müssen sie z.B. für Cola in einem Supermarkt ca. 1,00 DM zahlen, so müssen sie für die gleiche Menge in einem Fast Food-Gastronomiebetrieb ca. 2,50 DM zahlen und in einem Service-Restaurant ca. 4,50 DM (zur Preisdifferenzierung nach Distributionskanälen vgl. Simon, 1995, S. 14f.). D.h. die Preisabsatzfunktion ist bei Dienstleistungen, insbesondere der Gastronomie, aufgrund ihrer Vielzahl von Besonderheiten in ihrer bisherigen Form nicht einzusetzen.

[17] Vgl. hierzu die Untersuchung von Diller (1977), der die Korrelationen zwischen mittleren Preisen und den Qualitätsbeurteilungen der Stiftung Warentest für zahlreiche Artikel berechnete.

5.5.5 Die maximale Ausgabebereitschaft der Gäste

Betrachtet man die ermittelten Preise, die die Gäste in den Gastronomiebetrieben durchschnittlich bereit sind, maximal für ein Gericht zu zahlen, so liegt der Verdacht nahe, daß sich die Konsumenten indirekt am Preisniveau eines Betriebes orientieren (vgl. Abb. 5.10). So würden nämlich die Gäste im „Mövenpick“, „Spatenhaus“ und „Unionsbräu“-Restaurant, die im Preisniveau etwas höher angesiedelt sind als die anderen Lokale (vgl. Kap. 5.4ff.), im Durchschnitt etwas mehr für ein Gericht ausgeben als dies in anderen Betrieben der Fall ist (vgl. Abb. 5.10). Jedoch liegen bei „Mövenpick“ und insbesondere „Spatenhaus“ die Mittelwerte der von den Gästen angegebenen sog. Maximalpreise nur minimal über dem Preisniveau ihrer Hauptgerichte (vgl. Abb. 5.10 und Abb. 5.12). Im Gegensatz dazu sind die von den Gästen maximal zu bezahlenden Beträge bei den anderen Restaurants im Durchschnitt um einige DM höher plaziert als deren Preisniveau; beim „Block House“ ist diesbezüglich sogar ein Unterschied von ca. DM 10,00 festzustellen (vgl. Abb. 5.10 und Abb. 5.12).

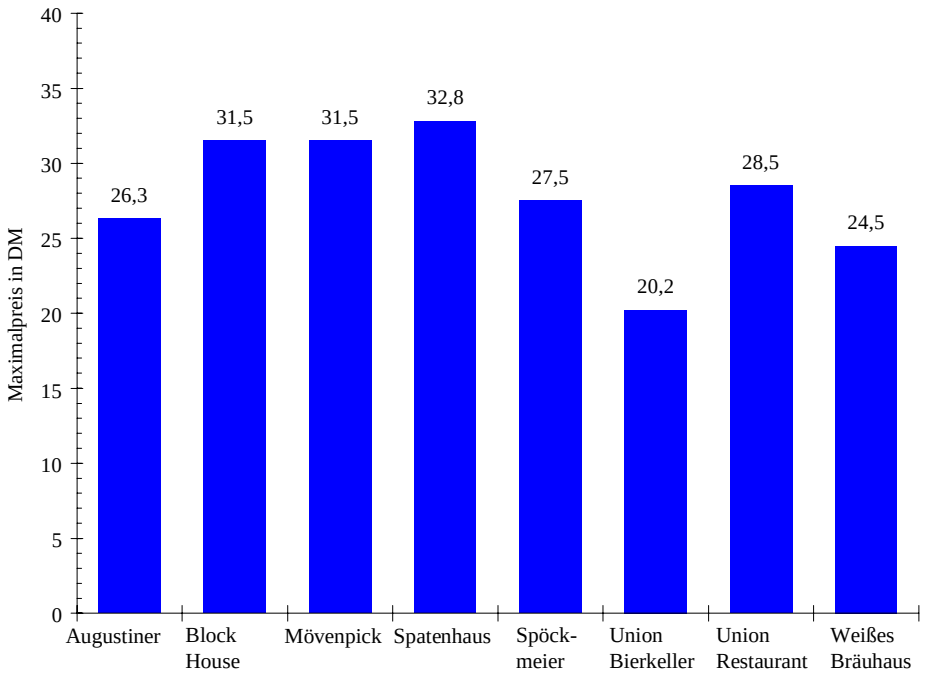


Abb. 5.10: Die Maximalpreise, die die Gäste bereit sind, für ein Gericht zu bezahlen
Quelle: Eigene Berechnungen

In allen Betrieben war es zudem der Fall, daß einzelne Gäste ihre maximale Ausgabebereitschaft für ein Gericht über dem teuersten Speisenangebot des jeweiligen Betriebes angesiedelt haben, wie im Vergleich dieser Daten mit der Spannweite der Preise (vgl. Abb. 5.4) deutlich wurde. Jedoch wurde in den meisten der hier relevanten Gastronomiebetriebe als prägnante monetäre Grenze im Hinblick auf die maximale Ausgabebereitschaft von den Gästen DM 50,00 genannt, wobei bei eher hochpreisigen Betrieben die Anzahl dieser Personen merklich höher lag (vgl. Abb. 5.10).

Auffälligkeiten zwischen den verschiedenen Maximalpreisen, die die Gäste bereit sind für ein Gericht auszugeben, und den Strukturdaten der Konsumenten konnten nicht festgestellt werden. Lediglich zwischen der maximalen Ausgabebereitschaft und dem monatlichen Haushaltseinkommen konnte eine geringe positive Korrelation ermittelt werden ($r = 0{,}17$, $p < 0{,}001$).
Zwischen dem Alter der Gäste, der Haushaltsgröße, dem Geschlecht oder dem Familienstand und dem monetären Betrag, den die Verbraucher in einem Gastronomiebetrieb maximal für ein Gericht auszugeben bereit sind, konnten keine Auffälligkeiten festgestellt werden.

Insgesamt kann man festhalten, daß die maximale Ausgabebereitschaft der Gäste der hier relevanten Gastronomiebetriebe in Zusammenhang mit dem jeweiligen Preisniveau zu sehen ist. D.h. je höher das Preisniveau eines Betriebes umso höher die Ausgabebereitschaft der Gäste. Vergleicht man die Betriebe mit einem hohen Preisniveau („Mövenpick“ und "„Spatenhaus“) mit den Betrieben, die ein niedrigeres Preisniveau aufweisen, so kann im Hinblick auf die maximale Ausgabebereitschaft ein signifikanter Unterschied festgestellt werden ($t = 0{,}31$, $p < 0{,}05$).

Durch Aussagen der Gäste über deren Maximalpreis für ein Gericht erhalten die Gastronomiebetriebe zudem Aussagen über mögliche Preisspielräume, die einem Gastronomen aufzeigen können, wie weit er mit seinen Preisen von dem maximal zu akzeptierenden Preis entfernt ist und ab welcher Grenze er möglicherweise Gästeakzeptanz verliert. So haben z.B. „Mövenpick“ und „Spatenhaus“, also die Betriebe mit dem höchsten Preisniveau (vgl. Kap. 5.4ff.), wesentlich geringere Preisspielräume bis sie die maximale Ausgabebereitschaft ihrer Gäste erreichen als die anderen hier relevanten Gastronomiebetriebe (vgl. Abb. 5.10).

5.6 Die Preiskenntnis der Verbraucher

Im Anschluß an die bisherigen Ausführungen ist vor allem auch von Interesse, inwiefern die Gäste in Gastronomiebetrieben überhaupt Kenntnis haben über den Preis des von ihnen konsumierten Gerichts. Möglicherweise ist es der Fall, daß im gastronomischen Sektor seitens der Verbraucher ein geringeres Kostenbewußtsein vorliegt als in anderen Branchen, eventuell vielleicht im Zusammenhang mit dem Einkommen der Gäste oder etwaigen anderen sozio-demographischen Komponenten, oder vielleicht nimmt der Preis eine wirklich bedeutende Rolle bei der Entscheidung der Verbraucher für einen Gastronomiebetrieb ein.

Betrachtet man die diesbezüglichen Ergebnisse der Gästebefragung in den einzelnen Gastronomiebetrieben, so ist auffallend, daß in einigen Restaurants der Anteil der Konsumenten sehr hoch ist, die den Preis des von ihnen konsumierten Gerichts zwar zum Zeitpunkt der Entscheidung für ein Gericht angesichts der vorliegenden Speisekarte kennen, diese Preiskenntnis zum Zeitpunkt der Befragung jedoch nicht gegeben ist. Im „Unionsbräu“ haben sowohl im Bierkeller als auch im Restaurant über 30% der Gäste nach eigenen Angaben keine Kenntnisse über den Preis des verzehrten Gerichtes und im „Spöckmeier“ verweisen sogar ca. 33% der Verbraucher auf ihre mangelnde Preiskenntnis. Auch bei den anderen Gastronomiebetrieben ist der Anteil der „unwissenden“ Verbraucher wider Erwarten relativ hoch (vgl. Abb. 5.11) (Interviews mit Gastronomen). Einzig und allein im „Mövenpick“ ist die Zahl der über die Preise der konsumierten Gerichte informierten Gäste deutlich höher (vgl. Abb. 5.11).

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, daß zwischen den über die Preise informierten bzw. weniger informierten Gästen in den einzelnen Gastronomiebetrieben und deren sozio-demographischen Merkmalen keine Auffälligkeiten festzustellen sind.

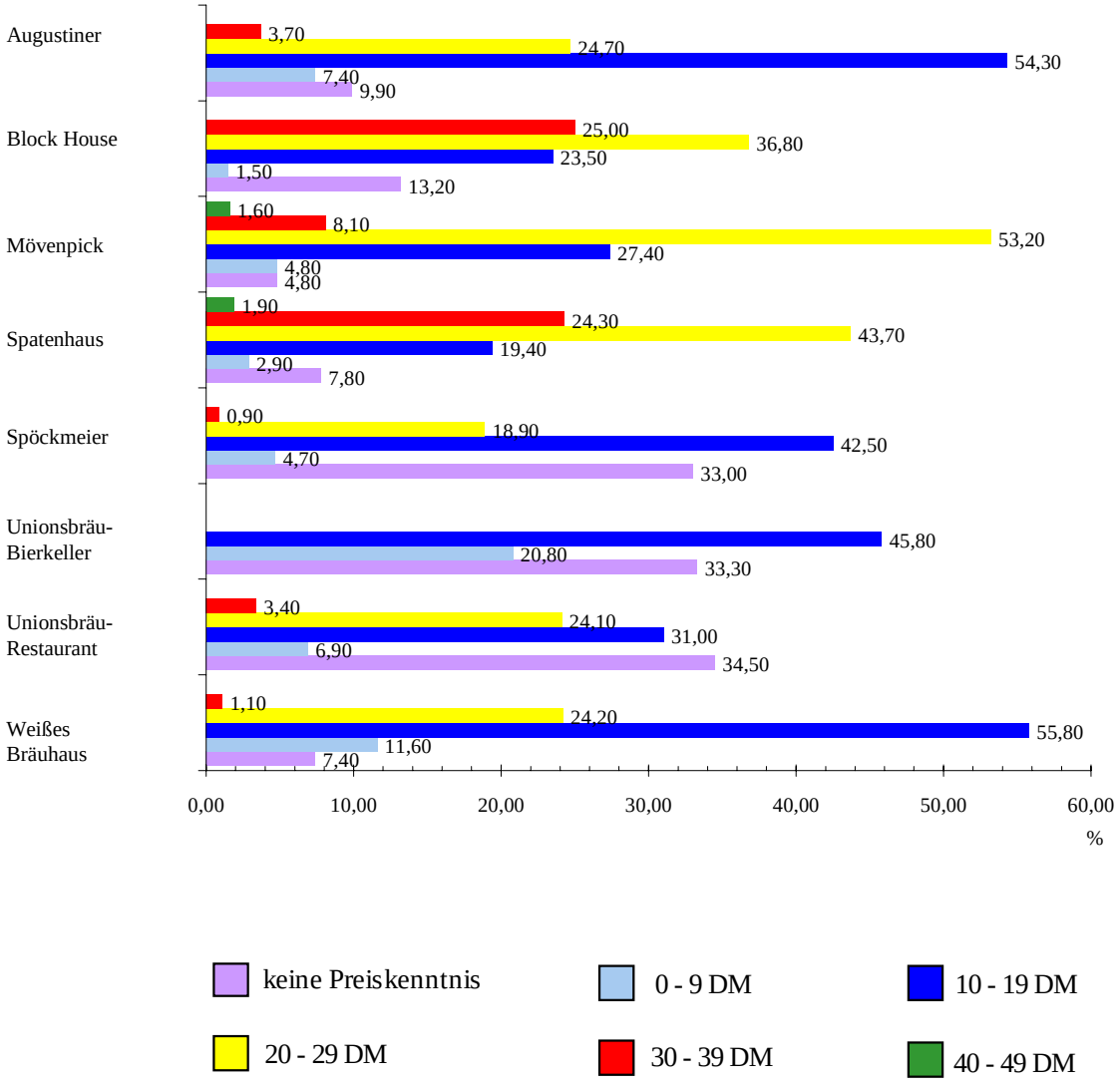


Abb. 5.11: Die Ausgaben der Gäste für die von ihnen konsumierten Gerichte nach deren eigenen Angaben
Quelle: Eigenerhebung
Anmerkung: Die befragten Gäste konnten die Preise der von ihnen konsumierten Gerichte teilweise auf Pfennigbeträge genau angeben, von anderen wiederum wurden die Preise gerundet angegeben.

Nimmt man die von den Gästen in den unterschiedlichen Gastronomiebetrieben für ein Gericht bezahlten Beträge in Augenschein, so variieren diese Werte von Restaurant zu Restaurant in erheblichem Ausmaß (vgl. Abb. 5.11). Im „Unionsbräu“-Bierkeller konsumieren beispielsweise über 20% der Gäste Speisen in der unteren Preiskategorie und auch im „Weißen Bräuhaus“ verweisen beinahe 12% der Konsumenten auf ihren Verzehr von Gerichten aus dem niedrigsten Preissegment. In der Kategorie von DM 10 bis DM 19 sind in diesem Betrieb fast 56% der Gäste zu verzeichnen, knapp gefolgt vom „Augustiner“ mit beinahe 55%. Auch in den beiden Restaurants „Spöckmeier“ und „Unionsbräu“ liegen bei vielen Verbrauchern die für ein Gericht gezahlten Beträge zwischen DM 10 und DM 19.
Im Gegensatz dazu gibt ein Großteil der Gäste in „Mövenpick“ (ca. 53%) und „Spatenhaus“ (ca. 44%) zwischen DM 20 und DM 29 für ein Gericht aus, wobei in letzterem sogar knapp 25% der Verbraucher über DM 30 für ein Speisenangebot aufwenden. Im „Block House“ haben ebensoviele Gäste Beträge zwischen DM 30 und DM 39 für ihr konsumiertes Gericht bezahlt. Allerdings haben insgesamt betrachtet nur einige aller befragten Personen ein Gericht für einen Preis von über DM 40 verzehrt (vgl. Abb. 5.11).
In den einzelnen Betrieben sind also deutliche Differenzen bei den Ausgaben der Gäste für die von ihnen konsumierten Gerichte ersichtlich.

Zum einen ist also festzustellen, daß eine Vielzahl von Gästen zum Zeitpunkt der Befragung keine Kenntnis über den Preis des von ihnen konsumierten Gerichtes hat. Daß dies der Fall ist, bedeutet jedoch nicht, daß die Gäste bei der Entscheidung für ein Gericht den Preis vollkommen außen vor gelassen haben, sondern kann auch daraus resultieren, daß dieser evtl. nicht bewußt wahrgenommen wurde. Oder möglicherweise hat sich ein Gast unabhängig von der Speisekarte, also ohne jegliche Preisinformation, für ein Produkt entschieden, wie es z.B. bei Empfehlungen durch das Servicepersonal häufig der Fall ist. D.h. die mangelnde Preiskenntnis der Gäste kann in den unterschiedlichsten Ursachen begründet liegen und in diesem Zusammenhang nicht geklärt werden.
Hinsichtlich der Preisangaben derjenigen Gäste, die die Preise der von ihnen konsumierten Gerichte kennen, ist es nun von Interesse, inwieweit ein Zusammenhang zwischen der Höhe der Preise der konsumierten Gerichte und dem Preisniveau eines Betriebes einerseits und der maximalen Ausgabebereitschaft der Gäste andererseits besteht.

5.6.1 Die tatsächlichen Ausgaben der Gäste im Vergleich zum Preisniveau der Betriebe

In diesem Zusammenhang wird versucht zu klären, ob die tatsächlichen Ausgaben der Gäste in den einzelnen Betrieben in etwa mit dem Preisniveau korrelieren oder von diesem deutlich abweichen. Abb. 5.12, die die Mittelwerte der tatsächlich ausgegebenen Beträge sowohl mit dem Preisniveau der Hauptgerichte als auch der „kleineren Speisenangebote“ vergleicht, zeigt, daß bei beinahe allen Betrieben die Ausgaben der Gäste das Preisniveau der „kleineren Speisenangebote“ übersteigt, jedoch das Preisniveau der Hauptgerichte nicht erreicht wird.
Lediglich im Steakrestaurant „Block House“ übertrifft der von den Gästen für ein Gericht entrichtete Betrag den Mittelwert der Preise der angebotenen Hauptgerichte und ist auch bedeutend höher als das Preisniveau der „kleineren Gerichte“ (vgl. Abb. 5.12).
Im Gegensatz dazu weist das „Spatenhaus“ die größte Differenz zwischen dem Durchschnitt der tatsächlich ausgegebenen Beträge und dem Preisniveau der Hauptgerichte aus, was zeigt, daß die höherpreisigen Gerichte von den Gästen bedeutend weniger konsumiert werden.
Auffallend ist, daß der im „Unionsbräu“-Bierkeller ermittelte, von den Gästen durchschnittlich ausgegebene Betrag noch unter dem Preisniveau der „kleineren Speisen“ liegt (vgl. Abb. 5.12), was bei keinem anderen Betrieb der Fall ist und die starke Preisorientierung der Gäste des Bierkellers verdeutlicht.

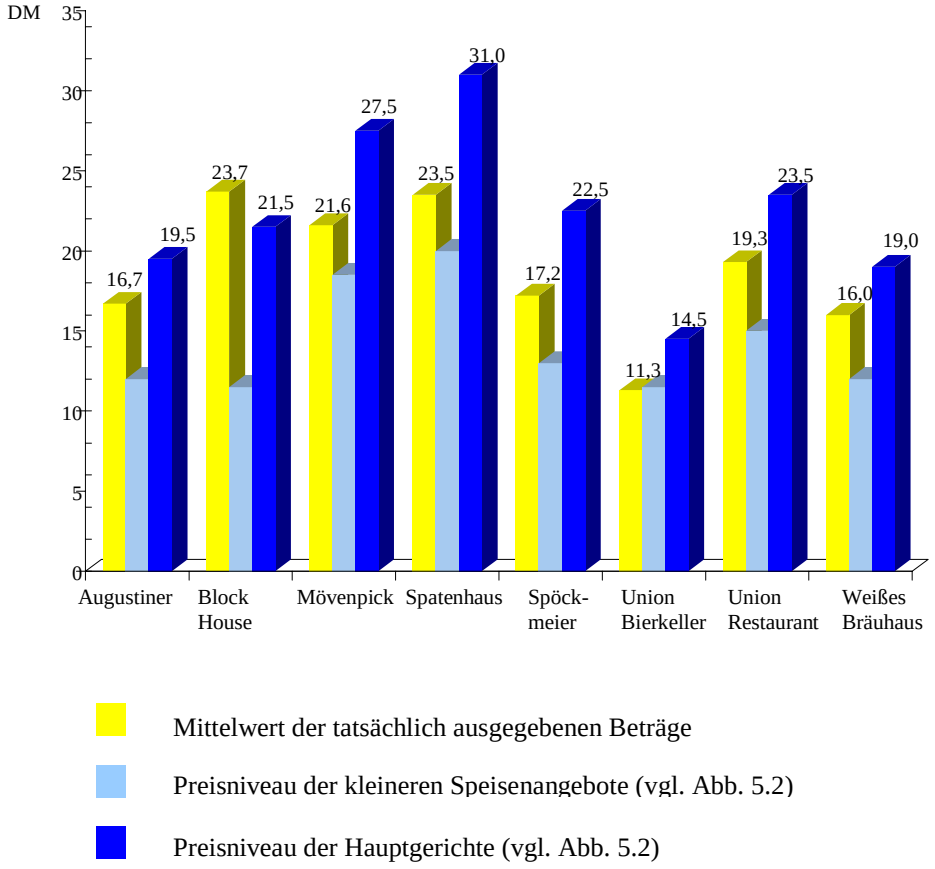


Abb. 5.12: Die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste für ein Gericht im Vergleich zum Preisniveau der Betriebe
Quelle: Eigenerhebung
Anmerkung: Das Preisniveau des „Mövenpick“-OG und EG wurde auf einen Wert zusammengefaßt, da auch bzgl. der tatsächlich ausgegebenen Beträge nur ein Wert ermittelt wurde.

Daß abgesehen vom „Block House“ die tatsächlich für ein Gericht durch die Gäste ausgegebenen Beträge die Mittelwerte des Preisniveaus nicht erreichen, obwohl die Hauptgerichte innerhalb des Umsatzes der einzelnen Gastronomiebetriebe den größten Umsatzanteil einnehmen, legt den Rückschluß nahe, daß ein Großteil der Gäste nicht unbedingt „kleinere Speisenangebote“ ordert, die wesentlich preisgünstiger sind als Hauptgerichte, sondern Speisen, die preislich unter dem Mittelwert der Hauptgerichte liegen.

D.h. die Gäste bestellen zu einem großen Teil Gerichte, die preislich im unteren Segment der Betriebe liegen und da dies bei beinahe allen der hier relevanten Gastronomiebetrieben der Fall ist und zudem kein für alle Betriebe identischer Ausgabewert festzustellen ist, ist dieser Sachverhalt nicht von einem generellen Preisniveau in Abhängigkeit zu sehen, sondern von dem betriebsspezifischen Preisniveau.

- *Liegt also das Preisniveau in einem Betrieb höher, so wird dort zwar zu einem höheren Wert konsumiert als in einem preisgünstigeren Betrieb, jedoch unter dem Mittelwert der angebotenen Gerichte. Dies legt wiederum die Vermutung nahe, daß Gäste eines Gastronomiebetriebes in hohem Maße auf die Preisgünstigkeit eines Artikels achten und diese Eigenschaft mit Gerichten im unteren Preissegment des jeweiligen Betriebes verbinden.*

Vergleicht man des weiteren die Betriebe mit höherem Preisniveau („Mövenpick“ und „Spatenhaus“) mit den Betrieben, die im niedrigeren Preissegment anbieten, so ist ein signifikanter Unterschied hinsichtlich der durchschnittlichen Ausgaben festzustellen ($t = 0{,}29$, $p < 0{,}05$). Bei den Betrieben mit höherem Preisniveau wird ein Mittelwert bzgl der durchschnittlichen Ausgaben von DM 33,40 ermittelt gegenüber einem Mittelwert von DM 29,90 bei den preiswerteren Betrieben, wodurch insgesamt der Zusammenhang der durchschnittlichen Ausgaben mit dem Preisniveau eines Betriebes bestätigt wird.

5.6.2 Die tatsächlichen Ausgaben der Gäste im Vergleich zur maximalen Ausgabebereitschaft

Vergleicht man die Mittelwerte der von den Gästen in den einzelnen Betrieben für ein Gericht tatsächlich aufgewendeten Beträge mit den Mittelwerten der maximalen Ausgabebereitschaft, so konsumieren die Gäste in allen Gastronomiebetrieben Gerichte, die deutlich unter ihrer maximalen Ausgabebereitschaft liegen (vgl. Abb. 5.13).

Gleichzeitig ist zwischen der maximalen Ausgabebereitschaft und den tatsächlich ausgegebenen Beträgen eine mittlere positive Korrelation ($r = -0{,}17$, $p < 0{,}001$) festzustellen. D.h. je mehr die Gäste auszugeben bereit sind, umso mehr geben sie auch tatsächlich vor Ort aus.

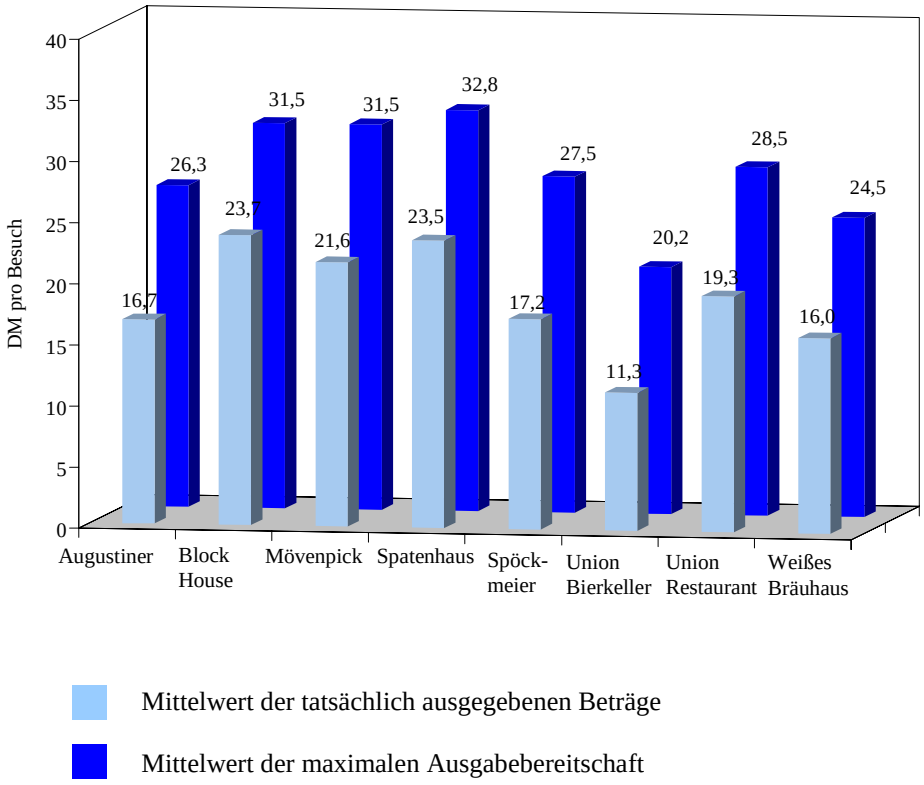


Abb. 5.13: Die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste für ein Gericht im Vergleich zu ihrer maximalen Ausgabebereitschaft
Quelle: Eigenerhebung

Betrachtet man lediglich die in Abb. 5.13 dargestellten Werte, liegt aufgrund der relativ großen Differenz zwischen ausgegebenem Betrag und maximaler Ausgabebereitschaft die Vermutung nahe, daß die Betriebe über einen deutlichen Spielraum zur Preiserhöhung bei den Speisen verfügen, ohne dabei Einbußen seitens der Gästeanzahl hinnehmen zu müssen.

Berücksichtigt man jedoch auch den Vergleich zwischen dem tatsächlich ausgegebenen Betrag und dem Preisniveau eines Betriebes, der verdeutlicht, daß die Gäste zum größten Teil Gerichte aus dem unteren Preissegment eines Gastronomiebetriebes ordern, und das Preisniveau der hier relevanten Betriebe zudem jeweils unter der maximalen Ausgabebereitschaft der Gäste liegt, sollten mögliche Preiserhöhungen mit Bedenken durchgeführt werden. Möglicherweise verbinden die Gäste ihre Angaben zur maximalen

Ausgabebereitschaft mit bestimmten Annahmen oder Anlässen, die sie zu höheren Ausgaben verleiten.
D.h. die teilweise relativ großen Differenzbeträge zwischen den ausgegebenen Beträgen der Gäste und deren maximaler Ausgabebereitschaft sollten nicht unbedingt zu einer Preiserhöhung führen. Für die Gastronomiebetriebe würde sich vielmehr anbieten, die tatsächliche Preisbereitschaft der Gäste zunächst mit dem Einsatz anderer Instrumente, wie z.B. Verförderungsmaßnahmen, Förderung des persönlichen Verkaufs usw., zu überprüfen, um mit deren Hilfe evtl. höherpreisige Produkte gezielt zu fördern und somit einen höheren Umsatz und damit evtl. auch mehr Gewinn zu erzielen.

5.6.3 Die Kenntnis der Zusatzkosten

Neben der Kenntnis der Preise der von den Gästen konsumierten Gerichte ist es zudem von Interesse, inwieweit den Gästen die zusätzlich neben dem Konsumationspreis bei einem Restaurantbesuch anfallenden Kosten bewußt sind bzw. sie darüber Kenntnisse haben.
Das Bewußtsein für die Zusatzkosten, die in Verbindung mit der Inanspruchnahme einer bestimmten Leistung, in diesem Fall des Besuches eines Restaurants, häufig auf den Verbraucher zukommen, wie z.B. Anfahrtskosten zu einem Restaurant, Parkgebühren, Zeitaufwand für die Anfahrt u.ä., ist bei den Konsumenten als eher gering einzustufen (vgl. z.B. Kap. 4.5.2) (Interviews mit Gastronomen). Diller (1978, S. 130ff.) begründet dies u.a. mit der intensiven suggestiv-emotionalen Sogwirkung, die Restaurants beispielsweise mit Angeboten im unteren Preissegment auf den Verbraucher ausüben, da deren niedrige Preise eine gewisse Dominanz im Rahmen des Entscheidungsprozesses inne haben. Diese Dominanz kann zu einer teilweise veränderten oder verdrängten Wahrnehmung der nicht unmittelbar im Kaufpreis enthaltenen Zusatzkosten führen.
Des weiteren führt Diller zur Erklärung des geringen Bewußtseins für Kosten, die nicht im monetären Preis enthalten sind, eine mögliche situative oder persönlich bedingte Einschätzungsänderung an, die den Kostenfaktor völlig außer acht läßt. Beispielsweise ist der Besuch eines Restaurants nicht gleichbedeutend mit Zeitaufwand, sondern mit Freizeitgestaltung (Wöhler, Saretzki, 1993, S. 11), einem Erlebnisfaktor (Weiß, 1994, S. 53)

usw. Als dritten Begründungsaspekt nennt Diller das Fehlen der monetären Prägung dieses zusätzlich anfallenden Kostenbestandteils.

Inwieweit registrieren nun die Gäste die möglicherweise in Verbindung mit ihrem Restaurantbesuch anfallenden Zusatzkosten überhaupt oder fehlt ihnen das Bewußtsein im Hinblick auf diese Kosten bzw. die Höhe dieser Kosten gänzlich?

Die Zusatzkosten, die für einen Gast in Verbindung mit einem Restaurantbesuch möglicherweise anfallen können, wurden in die durch Taxi oder öffentliche Verkehrsmittel entstehenden Anfahrtskosten und die für Pkw-Fahrer anfallenden Parkgebühren getrennt (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a, Frage 9, 9a, 9b). Da keine der befragten Personen das jeweilige Restaurant mit dem Motorrad aufgesucht hat, wurde dieses Verkehrsmittel im Hinblick auf die Zusatzkosten vernachlässigt.
Betrachtet man die in Abb. 5.14 visualisierten Zusatzkosten für die Anfahrt zu den einzelnen Gastronomiebetrieben, so wird die Unkenntnis des monetären Aufwands seitens der Gäste für die Anreise deutlich. Im „Augustiner“ und „Block House“ weisen sogar über 40% auf ihre Unwissenheit im Hinblick auf die Anfahrtskosten für Taxi oder öffentliche Verkehrsmittel hin und auch im „Mövenpick“ und „Spöckmeier“ werden diesbezüglich beträchtliche Anteile erreicht. Demgegenüber wissen die Gäste im „Spatenhaus“ über die für ihre Anfahrt zum Restaurant anfallenden Kosten größtenteils Bescheid.
Von den Konsumenten, die ihre Zusatzkosten kennen, werden meist nicht mehr als DM 9 ausgegeben, vereinzelt werden auch DM 10-19 für die Anfahrt aufgebracht, höhere Beträge jedoch eher selten (vgl. Abb. 5.14), woraus insgesamt ein Mittelwert für die entstandenen Zusatzkosten von DM 6,40 für alle befragten Gäste resultiert.
Zusammenhänge zwischen den Zusatzkosten, die den Gästen für die Anfahrt zu einem Gastronomiebetrieb entstehen, bzw. deren Kostenbewußtsein und deren soziodemographischen Merkmalen sind nicht festzustellen; lediglich im Hinblick auf den Wohnort sind Verbindungen zur Höhe der Anfahrtskosten zu registrieren, da im Stadtgebiet Münchens wohnhafte Konsumenten verständlicherweise geringere Anfahrtskosten aufzuwenden haben als dies beispielsweise bei Gästen aus dem Landkreis bzw. mit weiter

entferntem Wohnsitz der Fall ist, was jedoch im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit keinen Einfluß hat und demzufolge hier vernachlässigt wird.

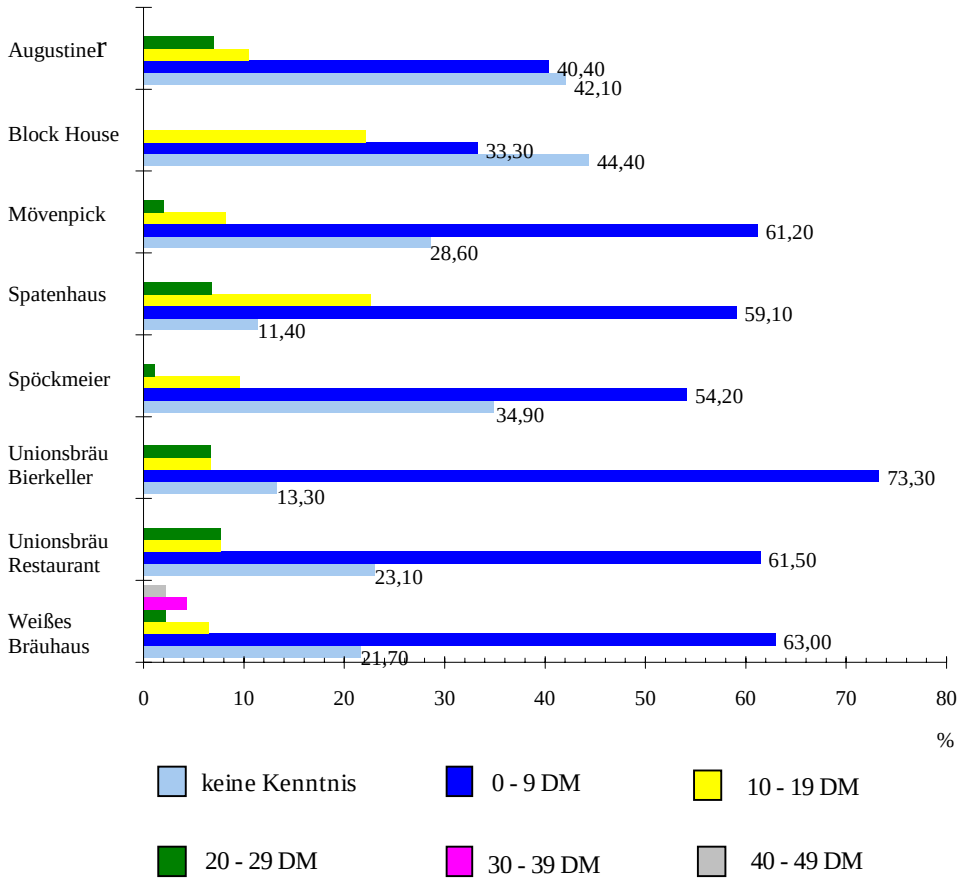


Abb. 5.14: Die für die Gäste entstandenen Anfahrtskosten zu den einzelnen Gastronomiebetrieben
Quelle: Eigenerhebung

Bei der Frage nach den Parkgebühren, die den Gästen, die den jeweiligen Gastronomiebetrieb mit dem Pkw aufgesucht haben, entstanden sind, waren sehr divergierende Antworten der Konsumenten festzustellen. So war in einigen Lokalen ein erheblicher Anteil von sog. Autokunden zu verzeichnen, die keine Kenntnis über die ihnen entstanden Parkgebühren hatten, wobei es bei anderen Betrieben teilweise bis zu 100% waren.

Lediglich im „Mövenpick“ (41%), vor allem im „Spatenhaus“ (74%) und im „Weißen Bräuhaus“ (65%), also in Betrieben mit einem Parkhaus in unmittelbarer Nähe (vgl. Kap. 4.4.2ff.), konnte eine beträchtliche Anzahl von Gästen über die ihnen entstandenen bzw. entstehenden Parkgebühren Auskunft geben und hat durchschnittlich auf einen zusätzlichen Kostenblock von ca. DM 10,00 verwiesen. Zusammenhänge mit soziodemographischen Merkmalen konnten ebensowenig wie bei den Anfahrtskosten für Taxi oder öffentliche Verkehrsmittel registriert werden.

↳ *Aus Abb. 5.14 und den Erläuterungen zu den mit einem Restaurantbesuch möglicherweise verbundenen Parkgebühren wird deutlich, daß eine Vielzahl von Gästen die Zusatzkosten nicht wahrnimmt bzw. nicht darüber informiert ist.* Worauf dieses geringe Kostenbewußtsein für die bei einem Besuch eines gastronomischen Betriebes anfallenden Zusatzkosten bzw. die teilweise mangelnde Kenntnis der Verbraucher zurückzuführen ist, kann im Rahmen dieser Untersuchung nicht geklärt werden.

Jedoch kann aufgrund dieser Ergebnisse vermutet werden, daß potentielle Gäste wahrscheinlich nicht von eventuell entstehenden Anfahrtskosten oder Parkgebühren in ihrer Absicht ein Lokal aufzusuchen beeinflußt werden, da die Konsumenten größtenteils die ihnen entstehenden Kosten nicht kennen bzw. diese Kosten, bestätigt durch ihren Restaurantbesuch, als akzeptabel beurteilen. Demzufolge kann auch vermutet werden, daß Betriebe, für deren Erreichbarkeit höhere Kosten notwendig sind, sei es im Hinblick auf Anfahrtskosten oder Parkgebühren, gegenüber anderen Betrieben nicht benachteiligt sind, was allerdings in einer diesbezüglich detaillierteren Analyse zu untersuchen wäre.

Hinzu kommt, daß für viele Gäste die anfallenden Zusatzkosten aufgrund des Überwiegens des zeitlichen Faktors nicht von Bedeutung sind, d.h. diese aufgrund zeitlicher Restriktionen bzw. der Tatsache, daß ein bestimmter Standort z.B. mit dem Pkw möglicherweise schneller aufgesucht werden kann als akzeptal erachtet werden, auch wenn dadurch evtl. Parkgebühren oder Taxikosten entstehen. D.h. das Bewußtsein für die anfallenden Zusatzkosten bzw. deren Kenntnis geht zu Lasten des Zeitdrucks resp. einer schnelleren Zielerreichung.

5.7 Die Einkommensstruktur der Gäste aus preispolitischer Sicht

Nicht selten liegt die Vermutung nahe, daß Betriebe mit einkommensstarken Gästen mehr Umsatz erzielen, da diese Verbraucher im Vergleich zu Gästen mit niedrigerem Einkommen möglicherweise höherpreisige Gerichte konsumieren (Interviews mit Gastronomen).
Festzustellen war, daß unter allen befragten Personen, die ein Gericht in einem der hier relevanten Restaurants konsumiert hatten, diejenigen Gäste, die ein Einkommen von mehr als 10.000 DM (netto) angegeben haben, durchschnittlich auch die teuersten Gerichte konsumiert hatten (vgl. Tab. 5.6) (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a, Frage 15a). Umgekehrt jedoch u.a. auch von denjenigen mit dem niedrigsten Einkommen hochpreisigere Artikel und nicht ausschließlich Gerichte aus dem unteren Preisniveau konsumiert wurden.
Insgesamt konnte eine geringe positive Korrelation ($r = 0{,}17$, $p < 0{,}001$) zwischen den tatsächlich von den Gästen ausgegebenen Beträgen und dem monatlichen Einkommen ermittelt werden. D.h. mit zunehmendem Haushaltseinkommen steigen die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste.

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Einkommensstruktur der Gäste und dem Preisniveau eines Gastronomiebetriebes war festzustellen, daß Restaurants, die eher in höheren Preisniveaus („Mövenpick“, „Spatenhaus“) angesiedelt sind, zum Teil mehr Konsumenten mit einem höheren Haus-haltseinkommen (netto) zu verzeichnen haben als dies bei preisgünstigeren Betrieben der Fall ist ($t = 0{,}24$, $p < 0{,}05$) (vgl. Kap. 3.4.3f. in Verbindung mit Kap. 5.4ff.).

↳ *Es wird also deutlich, daß zwischen den Ausgaben der Gäste und deren Einkommen eine geringe positive Korrelation besteht, und sich Betriebe mit einem höheren Preisniveau signifikant von Betrieben mit einem niedrigeren Preisniveau im Hinblick auf das Haushaltseinkommen der Gäste unterscheiden.*

Tab. 5.6: Die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste für ein Gericht im Vergleich zu deren Einkommen

	Gesamt		Einkommen								
	Gäste	in DM	< 1.500 DM	1.500 - 2.499 DM	2.500 - 3.499 DM	3.500 - 4.499 DM	4.500 - 5.499 DM	5.500 - 6.499 DM	6.500 - 7.499 DM	7.500 - 9.999 DM	≥ 10.000 DM
Augustiner	73	16,70	20,0	15,60	16,40	20,7	16,60	15,40	15,40	16,60	16,60
Block House	59	23,70	20,0	24,40	26,60	25,20	23,20	25,0	30,5	25,0	22,30
Mövenpick	59	21,60	19,0	22,40	22,40	21,00	18,60	22,90	26,0	18,80	21,60
Spatenhaus	95	23,50	23,60	22,30	20,30	23,90	23,00	22,10	21,60	23,40	25,30
Spöckmeier	71	17,20	19,30	16,70	16,10	16,10	18,90	17,20	16,40	16,40	19,80
Unionsbräu Bierkeller	16	11,30	12,50	7,50	10,20	10,0	-	16,30	12,50	5,0	-
Unionsbräu Restaurant	19	19,30	-	19,70	-	-	20,30	-	25,0	17,0	19,80
Weißes Bräuhaus	88	16,0	15,0	14,60	18,60	13,70	16,90	13,90	17,30	18,60	16,0
Insgesamt	480	19,40	20,10	19,30	19,20	19,0	18,50	18,70	19,50	18,20	21,0

6 Die Kommunikationspolitik

6.1 Die kommunikationspolitischen Instrumente und deren Besonderheiten beim Absatz von Dienstleistungen

Um Aussagen über die Faktoren des Erfolgs der in diese Untersuchung einbezogenen gastronomischen Betriebe tätigen zu können, ist neben Analysen bzgl. der Preise, des Standortes, der angebotenen Produkte an sich usw., u.a. auch die Kommunikationspolitik in Augenschein zu nehmen.

Über die Kommunikation versucht der Anbieter, in diesem Fall der Gastronom, den potentiellen Konsumenten resp. Gästen eine Botschaft zu übermitteln und somit Aufmerksamkeit zu erzeugen, eine bestimmte Einstellung seitens der Konsumenten zu erreichen und möglicherweise auch einen Restaurantbesuch einzuleiten, also eine Handlung auszulösen; d.h. ein Anbieter versucht, kognitive, affektive und konative Werbeziele zu verwirklichen (Schmalen, 1992, S. 15ff.).[18] Diese Werbeziele sind laut Schmalen (1992, S. 18) für den außerökonomischen Werbeerfolg über die kognitiven und affektiven Ziele, und den ökonomischen über die konativen Ziele verantwortlich, was wiederum den Schluß mit sich bringt, daß eine Kaufabsicht bei den Konsumenten erst bedingt werden kann, wenn bei diesen ein gewisser Grad an Wahrnehmung ausgelöst und anschließend eine bestimmte Einstellung hervorgerufen worden ist.

In einer Vielzahl an Marketingliteratur werden innerhalb der Kommunikationspolitik unterschiedliche Instrumente auf unterschiedlichste Art und Weise subsumiert. So unterteilt z.B. Nieschlag (1988, S. 479ff.) in Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit, und Meffert (1997, S. 355) kategorisiert im Dienstleistungsbereich in klassische Werbung (Mediawerbung), Verkaufsförderung, Persönliche Kommunikation, Direktkommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Messen/Ausstellungen, Sponsoring, Event-Marketing und Multimedia-Kommunikation. Im großen und ganzen handelt es sich jedoch um dieselben Erscheinungsformen der Kommunikationspolitik, die lediglich anhand verschiedener Kriterien anders klassifiziert wurden.

---

[18] Vgl. hierzu auch die AIDA-Regel (**A**ttention, **I**nterest, **D**esire, **A**ction) von Lewis (1898), zitiert bei Kroeber-Riel (1992, S. 617).

Im Hotel- und Gaststättenbereich werden die Kommunikationsinstrumente in einer Vielzahl von Unternehmen in der Regel in Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und den persönlichen Verkauf bzw. Service unterteilt (Kaub, 1996, S. 154ff. / Schätzing, 1985, S. 247ff. / Experteninterviews), da diese Klassifikation den in diesen Branchen eingesetzten Werbevarianten meist eine eindeutige Zuordnung erlaubt. Als Ergebnis aus Interviews mit Gastronomen und unter Berücksichtigung der von den unterschiedlichen Betrieben eingesetzten Werbemitteln bzw. -möglichkeiten wurden die in Abb. 6.1 dargestellten Kommunikationsinstrumente mit den jeweiligen Erscheinungsformen für diese Arbeit als Basis zugrunde gelegt. Es wird darauf hingewiesen, daß die Ausprägungen der einzelnen Kommunikationsinstrumente keine Vollständigkeit fordern, sondern aufgrund ihrer Relevanz und ihres Einsatzes in der Gastronomie zusammengefaßt wurden.

Charakterisierend für die Kommunikationspolitik ist die Tatsache, daß im Vergleich zu anderen Marketinginstrumenten, wie der Produktpolitik, keine Veränderungen des Produktes resp. einer Dienstleistung bedingt bzw. hervorgerufen werden können, sondern Einstellungsveränderungen oder eventuell auch -forcierungen bei potentiellen Abnehmern erreicht werden können. Zudem resultiert aus den Besonderheiten der Dienstleistungen, wie der Immaterialität, der Nichtlagerfähigkeit, der Nichttransportfähigkeit sowie der Bereitstellung der Leistungsfähigkeit des Anbieters und der Integration des externen Faktors eine Vielzahl an Implikationen für die Kommunikationspolitik eines Dienstleistungsunternehmens, die Meffert (1997, S. 335ff.) wie folgt zusammenfaßt.

Tab. 6.1: Die Besonderheiten der Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen

Besonderheiten von Dienstleistungen	Implikationen für die Kommunikationspolitik
Immaterialität	• Materialisierung von Dienstleistungen durch die Darstellung tangibler Elemente • Visualisierung von Dienstleistungen durch die Hervorhebung tangibler Elemente • Wecken von Aufmerksamkeit mittels materieller Leistungskomponenten • Verbesserung des Unternehmens- / Leistungsimages

Besonderheiten von Dienstleistungen	Implikationen für die Kommunikationspolitik
Nichtlagerfähigkeit	• Unterstützung der kurzfristigen Nachfragesteuerung • Hinweis auf Maßnahmen zur Kapazitätsaufteilung • Ausnutzung von Cross-selling-Potentialen
Nichttransportfähigkeit	• Bekanntmachung von Leistungserstellungsbedingungen (Ort, Zeit usw.) • Bekanntmachung und Information bei großer räumlicher Distanz von Leistungsangebot und -nachfrage • Ausnutzung von Cross-selling-Potentialen • Kooperation zwischen Dienstleistungsanbietern
Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters	• Dokumentation spezifischer Dienstleistungskompetenzen • Materialisierung des Fähigkeitenpotentials
Integration des externen Faktors	• Hinweis auf eventuelle Abholmöglichkeit des externen Faktors • Darstellung interner Faktoren • Darstellung externer Faktoren • Einsatz der Kommunikationspolitik im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses • Erklärung von Problemen im Leistungserstellungsprozeß • Durchführung individueller Kommunikation zum Aufbau enger Kunden-Mitarbeiter-Beziehungen sowie zur Erleichterung der Erhebung von Kundendaten

Quelle: Meffert (1997, S. 336)

Bzgl. detaillierterer Ausführungen wird auf Meffert (1997, S. 335ff.) verwiesen.

In diesem Kapitel wird zunächst detaillierter auf die vier Instrumente der Kommunikationspolitik analog Abb. 6.1 und deren Einsatz bzw. Ausprägungen in den hier zugrunde liegenden Betrieben eingegangen, um die diesbezüglichen Unterschiede in den verschiedenen Restaurants offen zulegen. Dadurch können möglicherweise wiederum Komponenten dargelegt werden, die seitens der Gäste eine gewisse Zufriedenheit bedingen und somit evtl. den Erfolg eines gastronomischen Betriebes positiv beeinflussen (vgl. Kap. 7.5ff. und Abb. 8.1).

Abb. 6.1: Die kommunikationspolitischen Faktoren eines Gastronomiebetriebes
Quelle: Eigenerstellung

6.2 Die Werbung als kommunikationspolitisches Instrument im Dienstleistungsbereich Gastronomie

Innerhalb der Marketingliteratur finden sich zahlreiche unterschiedliche Definitionen des Begriffs Werbung, für welchen hier die Begriffserklärung von Meyer-Hentschel (1993, S. 3741) zugrunde gelegt werden soll. Dort wird Werbung als „versuchte Meinungsbeeinflussung durch besondere Kommunikationsmittel im Hinblick auf jeden beliebigen Gegenstand“ verstanden.[19]

Genau wie in allen anderen Branchen wird auch in der Gastronomie versucht, Einfluß auf die Kaufentscheidung bzw. die Einstellung der Gäste und potentiellen Konsumenten in bezug auf die Leistungen des Betriebes resp. Unternehmens auszuüben.

So hat beispielsweise die Hotellerie/Gastronomie im Gegensatz zu vielen anderen Wirtschaftszweigen ihre Brutto-Werbeausgaben 1995 gegenüber 1994 um 16,7% auf ca. 212,4 Mio. DM erhöht (Nielsen Werbeforschung, 1996) und rangiert mittlerweile im diesbezüglichen Branchenüberblick auf Rang 32 (Fischer, 1996, S. 80f.).[20]

Von den Werbeausgaben in der Hotellerie/Gastronomie (keine getrennten Daten erfaßt) in Höhe von 212,4 Mio. DM wurden im Jahre 1995 49,5% für Fernsehwerbung ausgegeben, 16,8% für Hörfunk, 16,5% für Publikumszeitschriften, 10,1% für Tageszeitungen, 5,3% für Plakatwerbung und 1,8% für Fachzeitschriften (vgl. Abb. 6.2). Bzgl. der Veränderungen dieser prozentualen Werte gegenüber den Vorjahren wird auf Abb. 6.3 verwiesen.

---

[19] Zu den verschiedenen Begriffsdefinitionen vergleiche u.a. auch Meffert (1997, S. 357f.), Weis (1985, S. 253f.) und Berekoven (1990, S. 226ff.).

[20] Die laufende Beobachtung der Massenmedien durch die Nielsen Werbeforschung S+P GmbH, Hamburg, begrenzt sich auf die (Brutto-) Streukosten der Werbeträger und beinhaltet demzufolge keine Gestaltungs- bzw. Herstellungskosten der Werbemittel bzw. evtl. Rabatte. Da allerdings im Hinblick auf diese Kriterien keine eindeutigen Werte zur Verfügung stehen, können hier lediglich die Streukosten einbezogen werden (vgl. hierzu auch Berekoven, 1990, S. 224f.).

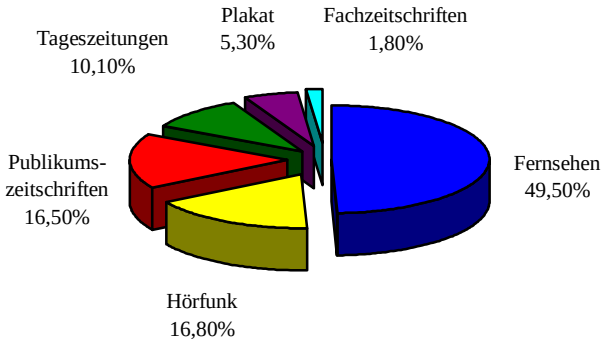


Abb. 6.2: Die Werbeausgaben der Hotellerie/Gastronomie im Jahre 1995
Quelle: Nielsen Werbeforschung (1996)

Betrachtet man die Werbeträger, in welche die verschiedenen Branchen in Deutschland ihre Budgets investiert haben insgesamt, so hat neben dem Kommunikationskanal Fernsehen mit 12,6%, vor allem die Werbung per Post mit 15,4% im Jahre 1995 gegenüber 1994 einen enormen Einnahmenzuwachs zu verzeichnen (Fischer, 1996, S. 80f.). Aber auch die Außenwerbung, Wochen-/Sonntagszeitungen, Anzeigenblätter, Publikumszeitschriften und Tageszeitungen haben eine positive Einnahmenveränderung zu registrieren (Fischer, 1996, S. 80f.).

Interessant ist in diesem Zusammenhang, welche Relevanz den einzelnen Werbeträgern seitens der Gastronomie durch den Einsatz diverser Werbemaßnahmen über die unterschiedlichen Kanäle zugestanden wird und welche Wirkung infolgedessen möglicherweise auf die Gästezufriedenheit resp. auf den unternehmerischen Erfolg erzielt wird (vgl. Kap. 8.4ff.). Entsprechend dieser untersuchungsrelevanten Präferenzen wird in der Folge auf die gastronomietypischen bzw. -geeigneten und vor allem auch auf die von den verschiedenen Betrieben eingesetzten Werbemaßnahmen in Verbindung mit den verwendeten Werbeträgern eingegangen.

6.2.1 Die Werbeausgaben der Gastronomie für die verschiedenen Werbeträger

Wie die Nielsen Werbeforschung (1996) ermittelte, hat die Branche „Hotellerie und Gastronomie“ die Brutto-Werbeausgaben 1995 von rund 212,4 Mio. DM entsprechend der in der folgenden Abb. 6.3 dargestellten Prozentsätzen an die verschiedenen Werbeträger verteilt.[21]

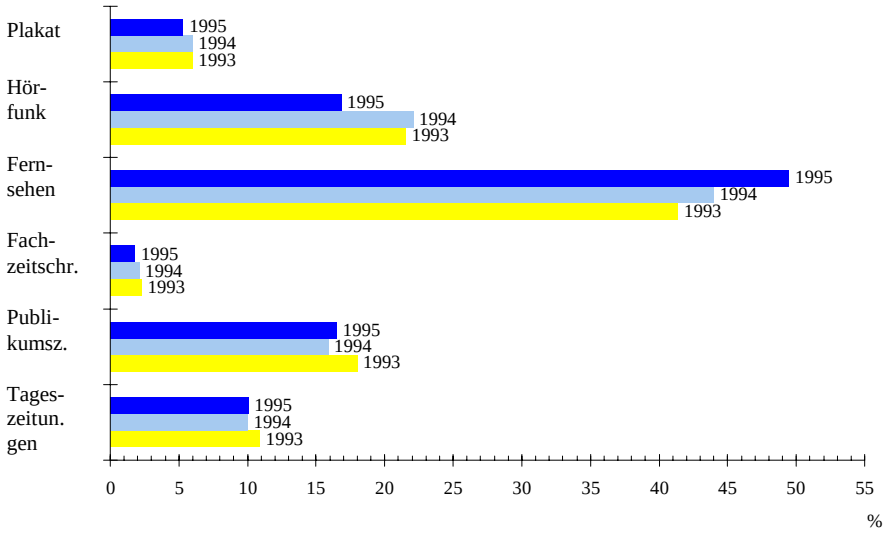


Abb. 6.3: Die Medien %-Anteile an den Gesamtwerbeaufwendungen der Branche „Hotellerie/Gastronomie“
Quelle: Nielsen Werbeforschung (1996)

Die %-Anteile an den Brutto-Werbeausgaben je Werbeträger beziehen sich jeweils auf die in Abb. 6.4 in Absolutwerten angegebenen Brutto-Werbeausgaben des jeweiligen Jahres.

[21] Da keine Daten über die Gastronomie allein, unabhängig von der Hotellerie, erhoben wurden, werden hier die Daten für die Branchen Hotellerie und Gastronomie kumuliert angegeben.

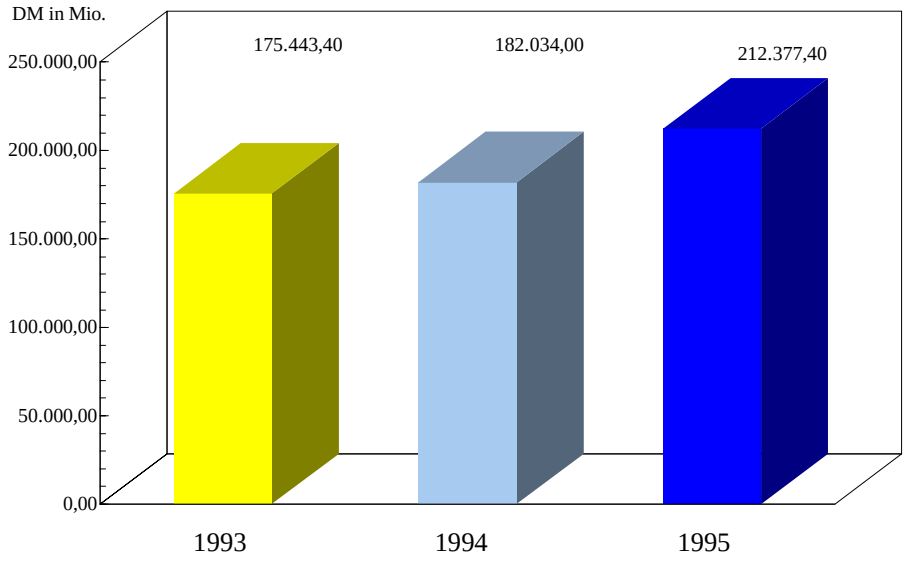


Abb. 6.4: Die Gesamtwerbeaufwendungen der Branche „Hotellerie/ Gastronomie“ der Jahre 1993-1995
Quelle: Nielsen Werbeforschung (1996)

Zur Verdeutlichung der Werbeausgabenentwicklung der Branche „Hotellerie/Gastronomie“ je Werbeträger sind in der folgenden Abbildung 6.5 die absoluten Werbeausgaben der letzten drei Jahre je Werbeträger visualisiert und in Tabelle 6.2 neben den absoluten Veränderungen auch die prozentualen jeweils gegenüber dem Vorjahr angeführt.

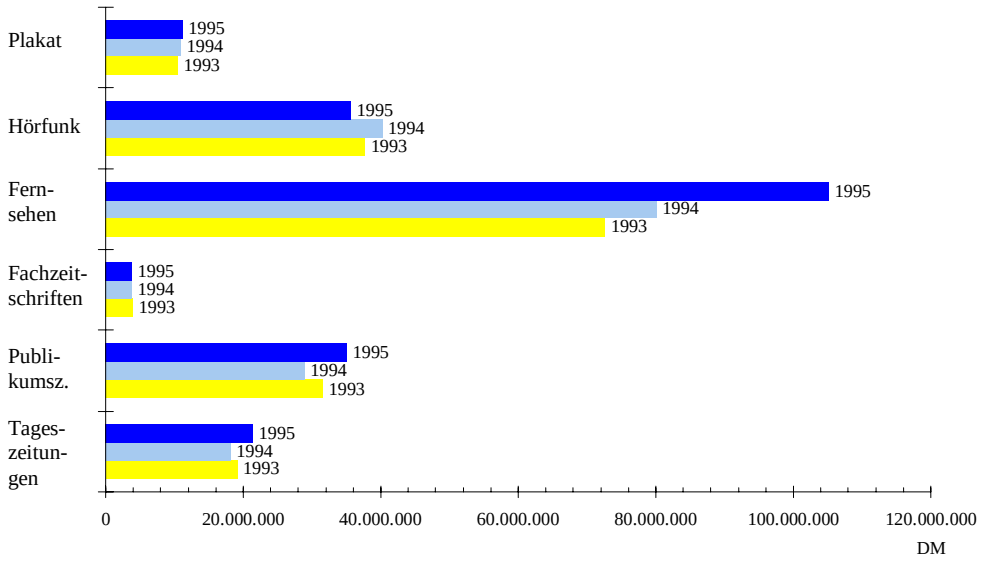


Abb. 6.5: Die Medien-Anteile an den Gesamtwerbeaufwendungen der Branche „Hotellerie/Gastronomie“ in absoluten Werten in den Jahren 1993-1995
Quelle: Eigenberechnungen entsprechend der Werte aus Abb. 6.3 und Abb. 6.4

Tab. 6.2: Die Veränderungen der Werbeausgaben gegenüber dem Vorjahr, absolut und in Prozent

Werbeausgaben der Branche „Hotellerie/Gastronomie“				
Werbeträger	**1994**	**1994**	**1995**	**1995**
	Veränderung gegenüber dem Vorjahr absolut	**Veränderung gegenüber dem Vorjahr in Prozent**	**Veränderung gegenüber dem Vorjahr absolut**	**Veränderung gegenüber dem Vorjahr in Prozent**
Tageszeitungen	- 919.931	- 4,81	+ 3.246.717	+ 17,84
Publikums-zeitschriften	- 2.636.406	- 8,35	+ 6.098.865	+ 21,07
Fachzeitschriften	- 212.484	-5,27	+ 79	+ 0,0021
Fernsehen	+ 7.461.392	+ 10,27	+ 25.031.853	+ 31,25
Hörfunk	+ 2.509.183	+ 6,65	- 4.550.111	- 11,31
Plakatierung	+ 395.436	+3,76	+ 333.962	+ 3,06

Quelle: Eigenberechnungen entsprechend der Werte aus Abb. 6.3 und Abb. 6.5

Wie aus Abb. 6.3 und Tab. 6.2 zu entnehmen ist, hat die Branche „Hotellerie/ Gastronomie“ mit ihren Werbeausgaben 1995 vor allem auf die Werbeträger Fernsehen, Publikumszeitschriften und Tageszeitungen gesetzt. Der Hörfunk befindet sich trotz des Rückgangs des Anteils der Werbeausgaben der Branche um 11,31% gegenüber 1994 dennoch auf Rang 2 in der Unternehmergunst hinter dem Fernsehen auf Rang 1 und noch vor den Publikumszeitschriften auf Rang 3.

Wie aus Gesprächen mit den Verantwortlichen der in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe hervorgeht, wird der enorme Ausgabenanstieg der Branche für den Werbeträger Fernsehen in erster Linie auf die hohen Werbebudgets der umsatzstarken Systemgastronomen, wie z.B. McDonald’s, zurückgeführt, der seine Werbeausgaben, die ca. 5% des Nettogesamtumsatzes (ca. DM 100 Mio.) betragen, größtenteils auf die Medien Fernsehen, Hörfunk und auch Kino fixiert (vgl. hierzu die Werbeausgaben des McDonald’s-Systems in Deutschland in: Tucher von Simmelsdorf, 1994, S. 27ff.).

Welche Werbeträger von den in dieser Untersuchung relevanten Unternehmen fokussiert werden bzw. wurden, ist den folgenden Ausführungen zu entnehmen.

6.2.2 Die Relevanz der diversen Werbeträger in der Gastronomie

Selbstverständlich finden nicht alle existierenden Werbeträger in der Gastronomie bzw. in den hier relevanten Gastronomiebetrieben Berücksichtigung. Die diesbezüglichen Gründe sind teilweise den folgenden Kapiteln oder auch den Ausführungen bei Wimmer (1993) zu entnehmen.

In der Folge sind die verschiedenen Werbeträger, die von den in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetrieben eingesetzt werden bzw. wurden, und ihre entsprechende Nutzung durch jeden Betrieb erläutert.

Was den Zeitraum der Betrachtung der verschiedenen Werbemaßnahmen anhand der diversen Werbeträger anbelangt, so wurden zur besseren Verdeutlichung eines eventuellen Zusammenhangs des betrieblichen Erfolgs mit den Werbemaßnahmen in etwa die Jahre 1995 und 1996 in Augenschein genommen. Sofern auch länger zurückliegende Werbeaktivitäten recherchiert werden konnten, sind auch diese zur Vervollständigung der Angaben angeführt.

6.2.2.1 Das lokale Fernsehen als Werbeträger für die Gastronomie

Der Werbeträger Fernsehen, dem zweifelsohne eine relativ große Reichweite im Vergleich zu manch anderem Werbeträger zuzuschreiben ist (vgl. Funkanalyse Bayern, 1995, S. 223ff. und Wimmer, 1993, S. 116ff.), wird von den hier zugrunde liegenden Betrieben eher selten zur Übermittlung ihrer Werbebotschaften eingesetzt. Falls die Gastronomen sich dieses Mediums bedienen, tun sie dies in Anbetracht ihrer „Ortsgebundenheit“ lediglich auf lokaler Ebene (Interviews mit Gastronomen).

Laut der Funkanalyse Bayern 1996 der Infratest Burke Kommunikationsforschung (1996, S. 10) hat die Nutzung der Lokalfernsehprogramme von 1994 bis 1996 unter der Bevölkerung ab 14 Jahre sowohl bei den Stammsehern als auch unter den Interessenten, die mit „weitester Seherkreis“ bezeichnet wurden und beim Bekanntheitsgrad („schon mal gesehen / Bekanntheit“) zugenommen. So waren 1996 unter der Bevölkerung Bayerns ab 14 Jahre bereits 8,2% Stammseher zu verzeichnen und sogar 23,4%, die dem „weiteren Seherkreis“ zuzuordnen waren (vgl. Abb. 6.6).

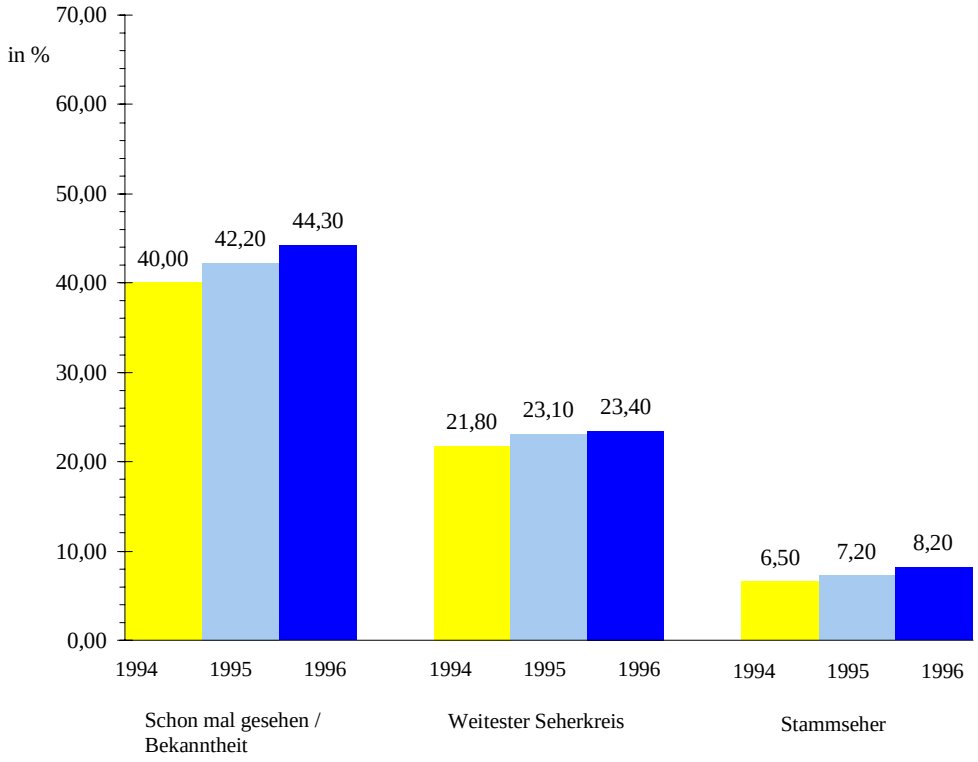


Abb. 6.6: Die Nutzung der Lokalfernsehprogramme 1994-1996
Bevölkerung ab 14 Jahre in Bayern gesamt
Quelle: Funkanalyse Bayern (1996, S. 10)

Wie aus einer Studie der Universität Bamberg im Auftrag der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien (BLM) hervorgeht, wurden von 58% der Betriebe, die lokale Fernsehwerbung eingesetzt hatten, positive Erfahrungen bestätigt, und 42% äußerten sich demgegenüber eher negativ (Wimmer, 1993, S. 136).

Innerhalb der positiven Erfahrungen wurden vor allem die „gute Resonanz bzw. der erhöhte Kundenzulauf“ (43%) im Anschluß an die lokale Fernsehwerbung genannt und auch der Imagebildung/-verbesserung (10%) wurde Bedeutung eingeräumt (Wimmer, 1993, S. 137).

Mit ablehnender Haltung standen die Betriebe dem Lokalfernsehen wegen dem (angeblich) „schlechten Preis-/Leistungsverhältnis“ (33%) und dem geringen Werbeerfolg bzw. der niedrigen Werbeeffizienz gegenüber (Wimmer, 1993, S. 139).

Unter den hier relevanten Gastronomiebetrieben hat bisher lediglich das „Block House“ einen TV-Spot im Münchner Lokalfernsehen, auf „tv.münchen“, geschaltet. Der 30-Sekunden lange „Block-House-Spot“ mit dem Titel „Hot dogs“ wurde während des Oktoberfestes vom 21.09.-06.10.1996 insgesamt 67mal und dabei schwerpunktmäßig an Samstagen und Sonntagen geschaltet, aber auch während der Woche montags, mittwochs und freitags eingesetzt (Böning & Haube, 1996). Der spielerisch inszenierte Spot sollte die Imagewerbung von „Block House“ unterstützen und insbesondere auch die junge Zielgruppe ansprechen (Interview mit Geschäftsführung).

Die anderen der sieben hier relevanten Gastronomiebetriebe haben nach eigenen Angaben primär aufgrund der hohen Kosten auf den Einsatz des Mediums Fernsehen verzichtet und teilweise auf andere Art Werbezeiten im Lokalsender „tv.münchen“ bezogen.
So stellte beispielsweise das „Mövenpick“ 1995 einen Gutschein zum Brunch für 2 Personen als Preis in einem Gewinnspiel des Senders „tv.münchen“ zur Verfügung und wurde im Gegenzug einige Male als „Preissponsor“ erwähnt und zusätzlich das Logo des Betriebes eingeblendet (Interview mit Gastronomen).
Einen Fernsehauftritt anderer Art hatte auf demselben Lokalfernsehprogramm der Inhaber des „Weißen Bräuhauses“ im Rahmen einer Diskussion zur Besteuerung des freiwilligen Trinkgeldes zusammen mit einigen Vertreterinnen seines Servicepersonals.
Weitere kostenlose Werbung wurde dem Inhaber des „Unionsbräu“, Herrn Hagn, auf „tv.münchen“ zuteil, während er in der Vorweihnachtszeit 1995 Weihnachtsgedichte vortrug und gleichzeitig sein Name und der seines Gastronomiebetriebes eingeblendet wurde. Des weiteren war Herr Hagn mehrmals in seiner Funktion als Vize-Präsident bzw. ab September 1996 als Präsident des Bayerischen Hotel- und Gaststättenverbandes im Lokalprogramm zu sehen, u.a. bei Diskussionsrunden zum umstrittenen Biergartenurteil (Interview mit Gastronomen).

Der lokale Fernsehsender „tv.münchen“, mit dem diejenigen Gastronomiebetriebe, die in irgendeiner Form Fernsehwerbung betrieben haben, zusammengearbeitet haben, hat im Jahre 1996 seine Tagesreichweite gegenüber 1995 auf 4,3% verdoppelt und die Programmnutzung von 28,9% auf 40,1% erhöht (Funkanalyse Bayern, 1996, S. 14).
Die Gastronomen haben bzw. hatten die Möglichkeit, über ihre Werbung auf dem Lokalprogramm „tv.münchen“ 1.833 Mio. Zuschauer in dessen Sendegebiet zu erreichen (Basis: Zuschauer ab 6 Jahre in deutschsprachigen Haushalten) (tv.münchen, 1997, S. 4). Die Kernzielgruppe dieses Senders liegt zwischen 14 und 49 Jahren (tv.münchen, 1997, S. 37ff.), wobei tatsächlich 43,2% der Zuschauer zwischen 40 und 64 Jahre alt sind und 39,5% zwischen 20 und 39 Jahre (tv.münchen, 1997, S. 47).

- Trotz dieser relativ hohen Tagesreichweite des lokalen Fernsehsenders „tv.münchen“ ging aus der Gästebefragung in den einzelnen Gastronomiebetrieben eindeutig hervor, daß *keine der befragten Personen durch Werbung bzw. die sonstige Nennung des Betriebes im Lokalfernsehen auf den jeweiligen Gastronomiebetrieb aufmerksam geworden ist* (vgl. Abb. 6.9).
  Inwieweit jedoch eine Erinnerung an einen bestimmten Betrieb aufgrund einer Nennung bzw. Mehrfachnennung auf dem lokalen Fernsehsender bedingt und evtl. ein Restaurantbesuch ausgelöst wurde, konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden.

Anzumerken ist zudem, daß es sich, abgesehen vom „Block House“, bei den Werbeauftritten auf „tv.münchen“ bei keinem der Betriebe um klassische Werbung gehandelt hat. So wurden z.B. keine konkreten Werbebotschaften über die einzelnen Betriebe und deren Leistungsprogramm übermittelt und die Gestaltungsoptionen konnten nicht unabhängig bestimmt werden. Diese Aspekte sind vor allem aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen von Bedeutung, angesichts derer die Umsetzung von Werbestrategien in Werbemaßnahmen Probleme bereitet (vgl. Meffert, 1997, S. 364ff.). Bei den eingesetzten Werbemöglichkeiten wurde auf die Darstellung der Einzelunternehmen und ihres Leistungsprogrammes voll und ganz verzichtet. So standen bei den Werbeauftritten der Wirte des „Unionsbräu“ und des „Weißen Bräuhauses“ die Personen, unabhängig vom Gastronomiebetrieb, im Mittelpunkt.

Da Dienstleistungen angesichts ihrer Immaterialität „über keinen eigenständigen werblichen Aufforderungscharakter“ (Meffert, 1997, S. 364) verfügen, schlägt Meffert (1997, S. 364ff.) die Verwendung sog. Surrogate zur Visualisierung des Werbeobjektes „Dienstleistung“ vor. Beispielsweise könnte eine Personifizierung durch die Darstellung von internen Faktoren, wie etwa der Führungskräfte oder Mitarbeiter eines Unternehmens oder die Darstellung des Dienstleistungsprozesses, bedingt werden. Betrachtet man die kostenlosen Werbeauftritte der Gastronomen auf dem lokalen Fernsehsender „tv.münchen“, so kann z.B. der Auftritt des Wirtes des „Weißen Bräuhauses“ gemeinsam mit einigen seiner Service-Mitarbeiterinnen im weitesten Sinne als Darstellung des internen Faktors „Personal“ gesehen werden, jedoch ohne die Darstellung sämtlicher weiterer Leistungsfaktoren des Betriebes und einer konkreten Abgrenzung der Werbebotschaft. D.h. die personenbezogenen Werbeauftritte der Betriebe „Weißes Bräuhaus“ und „Unionsbräu“ waren keine typischen Werbeaktionen im Sinne einer Gastronomiewerbung zur Präsentation eines bestimmten Betriebes und seiner verschiedenen Leistungskomponenten, sondern im weiteren Sinne Aktionen, die als gesellschaftsbezogene Öffentlichkeitsarbeit (durch die Stellungnahme zur Besteuerung des Trinkgeldes bzw. zum Biergartenurteil) zu klassifizieren sind (vgl. Meffert, 1997, S. 381). Über den Umsetzungserfolg bzw. die Werbewirkung solcher Maßnahmen können im Rahmen dieser Arbeit keine Aussagen getroffen werden, dies sollte z.B. im Zuge einer Werbeerfolgs- bzw. Werbewirkungskontrolle überprüft werden.

6.2.2.2 Der lokale Hörfunk als Werbeträger für die Gastronomie

Nach Angaben der Gebühreneinzugszentrale der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Köln waren mit Stand Ende Mai 1996 5.258.118 gebührenpflichtige und 384.738 gebührenbefreite Rundfunkgeräte in ganz Bayern, und mit Stand Ende Januar 1996 554.467 gebührenpflichtige und 31.941 gebührenbefreite Geräte in München (Bayerischer Rundfunk, Abteilung Rundfunkgebühren, 1996, Stand: Mai 1996)[22] bei insgesamt 722.683 Haushalten (Statistisches Amt der Stadt München, 1996, Stand: Ende 1995) registriert. In dieser weiten

[22] Da diese Daten der Anzahl der bei der GEZ gemeldeten Empfangsgeräte entsprechen, können sie infolge einer vermutbaren Dunkelziffer hinsichtlich nicht gemeldeter Rundfunkgeräte auch höher liegen.

Verbreitung ist ein erheblicher Vorteil des Werbeträgers Hörfunk zu sehen (vgl. Tab. 6.3) (Interviews mit Gastronomen). Die hohe Beliebtheit des Hörfunks (vgl. Wimmer, 1993, S. 45ff.) - vor allem auch als Werbeträger - wird zunehmend auf die Gegebenheit des mobilen Empfangs zurückgeführt, der die Möglichkeit der Anpassung an die veränderten Trends und Lebensgewohnheiten bietet. Des weiteren handelt es sich beim Hörfunk um eines der schnellsten Medien, da eine optimale Reaktionsgeschwindigkeit auf das sich ständig ändernde Geschehen gewährleistet wird; zudem kann der Hörfunk seine Rezipienten in weit höherem Maße in das Programm mit einbeziehen als andere Werbeträger (Wimmer, 1993, S. 231ff. / Berekoven, 1990, S. 248). Es ist anzunehmen, daß diese positiven Aspekte neben zahlreichen anderen zu der erheblichen Reichweitenerhöhung des Hörfunks und somit auch der lokalen Programme beigetragen haben (zur Akzeptanz des Hörfunks und zu dessen Vorteilen siehe auch Wimmer, 1993, S. 231ff.).

Wie aus der Funkanalyse Bayern (1996, S. 39) ersichtlich ist, hörten 1996 83,9% der Bevölkerung ab 14 Jahre in Bayern von Montag bis Freitag Radio - im Durchschnitt von Montag bis Freitag 166 Minuten (Funkanalyse Bayern, 1996, S. 60) - wobei 29,3% Lokalprogramme bevorzugten. Der enorme Zuwachs der Hörerschaft von Lokalradios in Bayern in den letzten sechs Jahren ist der folgenden Übersicht zu entnehmen.

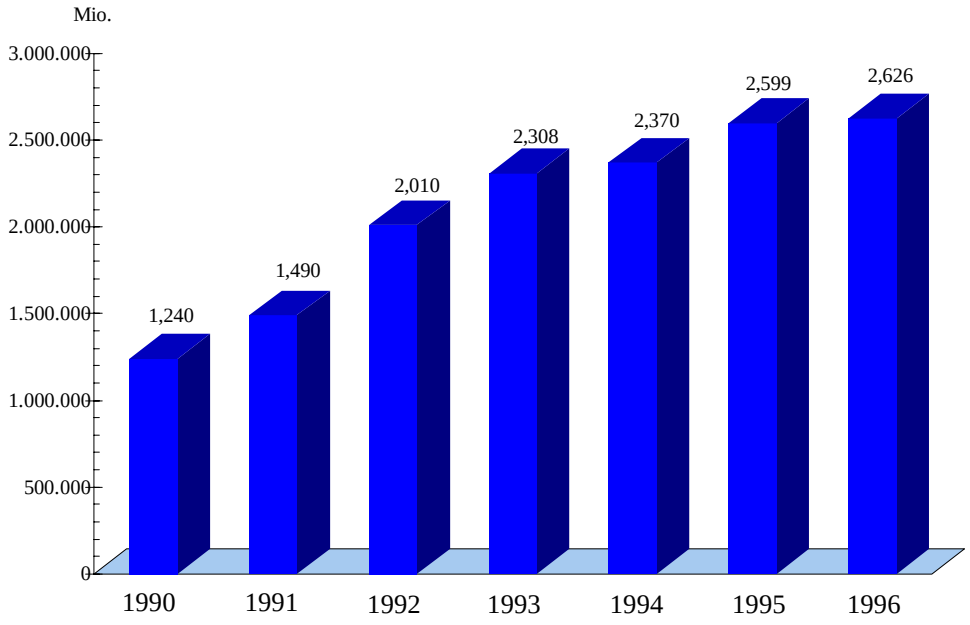


Abb. 6.7: Die Hörerschaft von Lokalradios in Bayern in Mio. (Tagesreichweite / Mo. bis Fr.)
Quelle: Funkanalyse Bayern (1996, S. 38)

Entgegen dieser erheblichen Reichweitenentwicklung des Hörfunks, insbesondere der lokalen Hörfunkprogramme, sind die Werbeausgaben der „Hotellerie/Gastronomie“ für den Hörfunk 1995 gegenüber 1994 um ca. 4,5 Mio. DM zurückgegangen, während die Werbeausgaben für alle anderen Werbeträger bei einer Betrachtung der Absolutwerte erhöht worden sind (vgl. Abb. 6.5). Die prozentuale Verteilung der Gesamtwerbeaufwendungen an die einzelnen Werbeträger gegenüber der Vorjahre zeigt jedoch lediglich im Bereich der Fernsehwerbung einen eindeutig höheren Wert als in den Jahren 1993 und 1994 (vgl. Abb. 6.3). D.h. innerhalb des Gesamtbudgets für Werbeaufwendungen sind in der Branche „Hotellerie/Gastronomie“ in den Jahren 1993 bis 1995 eindeutige Präferenzverschiebungen zugunsten des Werbeträgers Fernsehen festzustellen, die zum einen auf die Einsparungen in den Werbebudgets in den mittelständischen Unternehmen zurückzuführen sind, also diejenigen Unternehmen, die auf die Preisgünstigkeit der Werbeträger achten, und zum anderen auf den enormen Ausgabenanstieg für den Werbeträger Fernsehen seitens der umsatzstarken

Systemgastronomen aus dem Fast-Food-Sektor, wie z.B. McDonald's (vgl. Tucher von Simmelsdorf, 1994, S. 27ff.) (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Wimmer, 1993, S. 85ff.).

Eine Relativierung der enormen Reichweite wird indes durch einen als sehr hoch vermuteten Faktor der Nutzung des Hörfunks als Hintergrund- bzw. Nebenbeimedium mit entsprechend geringer Werbewirkung (zum Thema Rundfunkspot vgl. Pepels, 1994), wie z.B. beim Autofahren, während der Arbeit zu Hause oder im Büro, beim Aufstehen usw., erreicht, was allerdings nicht heißen soll, daß nicht zumindest ein teilweise aufmerksames Zuhören gegeben ist (vgl. Funkanalyse Bayern, 1996, S. 61). Auf konkrete Daten über die Nutzung und Bedeutung des Hörfunks als Hintergrundmedium und die diesbezügliche Werbewirkung dieses Werbeträgers konnte aufgrund mangelnder Untersuchungen zu dieser Thematik im Rahmen dieser Arbeit leider nicht zurückgegriffen werden (vgl. Saxer, 1992).
Die typische unbewußte Informationsaufnahme dieses Nebenbeimediums wird von vielen Unternehmen angesichts einer möglichen „unbewußten Beeinflussung" der Hörer als mediumspezifischer Vorteil genannt (Wimmer, 1993, S. 100), wobei bisher keine Zusammenhänge zwischen der Nutzung des Hörfunks als Hintergrundmedium und einer unbewußten Informationsaufnahme durch die Hörer ermittelt werden konnten.
Aufgrund der unterschiedlichen Nutzung dieses Mediums durch die Hörer sind starke Schwankungen hinsichtlich Hörerquantität, aber auch in bezug auf deren Aufmerksamkeitsgrad als selbstverständlich anzusehen (vgl. Funkanalyse Bayern, 1996, S. 61 / Wimmer, 1993, S. 234).

Angesichts der bereits angesprochenen hohen Reichweite und der Möglichkeit des mobilen Empfangs ist es möglich, durch den Hörfunk eine Vielzahl potentieller Kunden zu erreichen. Hinzu kommt, daß durch die Zulassung privatrechtlicher, lokaler Hörfunkanbieter neben den öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten die Gelegenheit zur Ansprache spezifischer Zielgruppen gegeben ist, da es sich bei den meisten Lokalradiostationen um Zielgruppenmedien handelt, die zudem meist auch keine größeren regionalen Streuverluste zu verzeichnen haben (vgl. Wimmer, 1993, S. 221f.). Von einem lokalen Zielgruppenmedium kann insofern gesprochen werden als ein Unternehmen vor allem auch aus standortspezifischer Sicht werben kann und nicht in Werbung investiert, der zwar eine hohe Reichweite zugrunde liegt, die jedoch an eine

Vielzahl an Personen herangetragen wird, die allein aufgrund einer gewissen räumlichen Distanz nicht der Zielgruppe eines bestimmten Unternehmens entsprechen. Hinzu kommt, daß z.B. die lokalen Radiosender in München ihr Programm auf konkrete Altersgruppen in und um München fixieren (vgl. Tab. 6.3), wodurch den Gastronomen die Ansprache der gewünschten bzw. evtl. im Unternehmen rückläufigen Zielgruppen erleichtert wird (Interviews mit Gastronomen). Diese Ansprache der gewünschten Zielgruppe wird bei den Beweggründen für Werbung im lokalen Hörfunk verstärkt als Motiv genannt (vgl. Wimmer, 1993, S. 228).

Neben dem relativ geringen Streuverlust und der hohen Zielgruppengenauigkeit ist auch auf die im Vergleich zu landesweiten Hörfunksendern relativ günstigen Schaltkosten der privaten Lokalanbieter hinzuweisen (vgl. Wimmer, 1993, S. 100f. / Funkanalyse Bayern, 1996, S. 53).[23] Andererseits werden von vielen Unternehmen das (angeblich) schlechte Preis-Leistungsverhältnis neben einer relativ kurzfristigen Werbewirkung und der damit einhergehenden eingeschränkten Effizienz von Hörfunkwerbung neben einigen anderen Aspekten als Nachteile angegeben (Wimmer, 1993, S. 100f.).

Was die Werbegestaltungsformen anbelangt, so können Werbespots geschaltet werden und aus einer Vielzahl von speziellen Werbeformen, wie z.B. Live-Durchsagen des Moderators, Sponsoraktivitäten, Zeitansagen, Live-Werbung, Promotionspiel usw. ausgewählt werden (vgl. hierzu Bender, 1976, S. 189ff. / Pepels, 1994).

Im Münchner Raum sind insgesamt 6 Radiosender im Stereoempfangsgebiet bzw. erweiterten Stereoempfangsgebiet zu hören (Funkanalyse Bayern, 1996, S. 52), die in ihren Mediadaten entsprechend ihres Programms ein breites Spektrum an Zielgruppenstrukturen publizieren und ihre Werbezeiten zu erheblichen Preisunterschieden je Sendesekunde anbieten.[24]

---

[23] Siehe hierzu die Preise einer durchschnittlichen Werbestunde der Lokalprogramme in der Funkanalyse Bayern (1996, S. 53) im Vergleich zu den Preisen der landesweiten Sender aus deren Media-Daten.

[24] Die Preisunterschiede, die bei den verschiedenen Sendern z.B. zwischen 3.000 DM beim billigsten Anbieter für eine durchschnittliche Werbestunde und 59.000 DM beim teuersten Sender liegen, sind in den Mediadaten der Hörfunksender enthalten oder auch der durch die Infratest Burke Kommunikatonsforschung erstellten Funkanalyse Bayern (1996, S. 53) zu entnehmen.

Was nun die Verwendung dieses Mediums durch die in diese Untersuchung einbezogenen Münchner Gaststätten anbelangt, so wurde bisher lediglich vom Betrieb „Zum Spöckmeier“ Rundfunkwerbung in Form von Werbespots betrieben. Dieser Betrieb schaltete ca. 5 verschiedene Werbespots auf dem Münchner Lokalradiosender „Arabella“ mit einer Länge von ca. 20-30 Sekunden, wobei die einzelnen Werbespots ca. 20mal über diesen lokalen Hörfunksender in der Zeit zwischen 7.00 und 11.00 Uhr morgens oder 14.00 und 17.00 Uhr nachmittags gesendet wurden.

Sehen die anderen der hier relevanten Gastronomiebetriebe von der Schaltung diverser Werbespots ab, nutzen sie dennoch bestimmte Sonderformen der Werbung bei lokalen Radiosendern (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Kap. 6.2.2.1).

So arbeitet das „Mövenpick“-Restaurant mit den Lokalradiosendern „Charivari“ und „Radio Energy“ vor allem bei sog. Game shows zusammen (vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Pepels, 1994). Dabei handelt es sich meist um aleatorische Aktionen, die in unterhaltsame Rahmenbedingungen eingebunden sind, wie z.B. Wissens- bzw. Ratespiele etc; vor, während und nach der Sendung erfolgt die Werbung in Form von Plazierungen der Gewinnerpreise. „Mövenpick“ stellte bei diesen Game shows in erster Linie Gutscheine, wie z.B. für ein „Dinner for two“ oder für Brunch für 2 Personen, zur Verfügung und von dem jeweiligen Radiosender wurde im Gegenzug der Preis für den Sieger der jeweiligen Sendung u.ä. im Zusammenhang mit dem jeweiligen „Preissponsor“ mehrmals genannt wird (diesbezügliche Aktionen: „Wake-up-Breakfast“ und „Blind-Date-Aktion“).

Des weiteren stellte „Radio Energy“ vor dem „Mövenpick“-Betrieb am Münchner Stachus ein Auto auf, das von den Hörern gewonnen werden konnte; der Gewinn war allerdings indirekt mit einem Besuch des Autostandortes vor dem Restaurant verbunden. Das „Mövenpick“ wurde während dieser Aktion 8mal pro Tag im Radio erwähnt; die für den Betrieb entstandenen Kosten beliefen sich insgesamt auf 933,- DM netto.

Den bereits erläuterten sog. Game shows bedient sich vereinzelt auch das „Spatenhaus“, das v.a. für Aktionen des Senders „Radio Charivari“ Verzehrgutscheine als Preise anbietet (Interview mit Pächter).

- Zusammenfassend kann man also festhalten, daß bzgl. des Werbeträgers „lokaler Hörfunk“ von den gastronomischen Betrieben als für ihre Werbezwecke relevante Radiosender, die Lokalprogramme „Radio Arabella“, „Energy“ und „Charivari“ herangezogen wurden bzw. werden; *aufgrund des meist geringen Werbebudgets der Gastronomiebetriebe allerdings nur bedingt für den Einsatz von Werbespots*, wie durch den Betrieb „Zum Spöckmeier“, jedoch etwas häufiger für diverse Sonderformen der Radiowerbung (Interviews mit Gastronomen).

Die Altersstruktur und die durchschnittliche Hördauer dieser drei Münchner Lokalprogramme sind in der folgenden Tabelle zusammengefaßt.

Tab. 6.3: Die Tagesreichweite (Montag bis Freitag) der Münchner Lokalprogramme

Basis:			**Altersgruppen - 1995**				
Bevölkerung ab 14 Jahre im Stereo-empfangsgebiet	**gesamt 1996**	**gesamt 1995**	**14-29 Jahre**	**30-49 Jahre**	**50 Jahre und älter**	**Hördauer Mo-Fr 1995**	**Markt-anteil Mo-Fr 1995**
Radio Arabella*)	9,9%	11,9%	4%	12%	17%	18 Min.	11%
Radio Energy	11,8%	10,3%	25%	12%	1%	15 Min.	9%
Radio Charivari	8,1%	8,6%	10%	14%	4%	11 Min.	7%

*) im Sendegebiet von Radio Arabella (= erweitertes Stereoempfangsgebiet München)

Quelle: Funkanalyse Bayern (1995, S. 132f.) und Funkanalyse Bayern (1996, S. 52)

Gastronomen sehen die Funkwerbung als Basismedium weitgehend ungeeignet und sehen sie angesichts der fehlenden visuellen Möglichkeiten eher als „Komplementärmedium“ zu anderen Werbeträgern. Vor allem im Bereich der weitgehend intangiblen Dienstleistungsbranche der Gastronomie ist es erforderlich, die Leistung eines Betriebes transparenter zu gestalten, was im Bereich der Rundfunkwerbung in Anbetracht der mangelnden optischen Komponente des Hörfunks und der häufigen Funktion der Hintergrunduntermalung bezweifelt wird (Interviews mit Gastronomen). Hinzu kommt die zunehmend negative Einschätzung des Preis/Leistungsverhältnisses der Rundfunkwerbung, das vor allem für die mittelständische Gastronomie, die lediglich über ein begrenztes

Werbebudget verfügt, günstiger gestaltet werden müßte. In erster Linie ist es die in Abhängigkeit von der belegten Uhrzeit, dem Wochentag oder der Jahreszeit fixierte Preisstruktur der Hörfunkwerbung, die zu den gewünschten Werbezeiten das Budget der Gastronomen weitgehend übersteigt, weswegen seitens der mittelständischen Gastronomie die kostengünstigeren Sonderformen der Hörfunkwerbung fokussiert werden (vgl. Pepels, 1994).
Hinsichtlich der Altersstruktur der Hörer der Münchner Lokalprogramme (vgl. Tab. 6.3) und ihrer Deckung mit den gastronomischen Zielgruppen unterscheiden die Gastronomen - unter dem Vorbehalt der Preisstruktur eines Hörfunksenders - zwischen der Neuakquisition von Gäste- bzw. Zielgruppen und der Ansprache bereits vorhandener Gästegruppen. So verweisen einige Gastronomen darauf, daß aufgrund der vorhandenen Altersstruktur in den Betrieben überwiegend auf „Radio Arabella“ Werbung geschaltet werden müßte, jedoch zur Akquisition der jüngeren Komplementär- und teilweise auch Kernzielgruppen auf anderen Lokalprogrammen („Radio Energy“, „Radio Charivari“) Werbung eingesetzt werden sollte. Würden sich die einzelnen Gastronomiebetriebe verstärkt Hörfunk als Werbeträger zunutze machen, verweisen sie aufgrunddessen auf die Notwendigkeit, einen Sender mit seiner jeweiligen Zielgruppe als Ergänzung und/oder Verstärkung zu anderen Werbeträgern einzusetzen (Interviews mit Gastronomen).
Generell wird seitens der Gastronomen darauf hingewiesen, daß zur transparenten Übermittlung der Leistungskomponenten eines gastronomischen Betriebes, d.h. zur Visualisierung von weitgehend intangiblen Dienstleistungen, und oftmals auch aus Kostengründen, bevorzugt auf Werbeträger mit visuellem Charakter zurückgegriffen wird.

6.2.2.3 Die Anzeigenwerbung der Gastronomie in Publikumszeitschriften

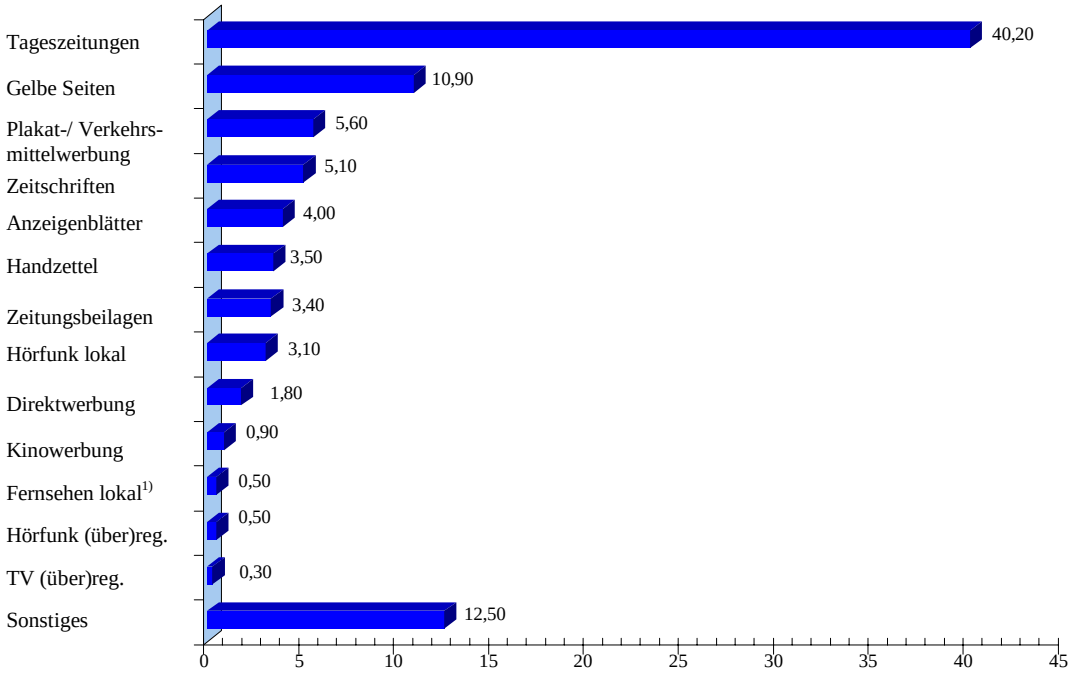
Als gedruckter Werbeträger ist neben der Tageszeitung (vgl. Kap. 6.2.2.4), den Fachzeitschriften (vgl. Kap. 6.2.2.7) uvm. die Publikumszeitschrift zu nennen, die innerhalb der Werbeausgaben der Hotellerie/Gastronomie in Deutschland im Jahre 1995 einen Prozentsatz von 16,5 (Rang 3) inne hatte, was auf eine vergleichsweise relativ hohe Beliebtheit dieses Printmediums schliessen läßt (vgl. Abb. 6.3).

Da jedoch keiner der in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe bisher irgendwelche Publikumszeitschriften zu Werbezwecken herangezogen hat und der Dienstleistungsbereich allgemein (vgl. Abb. 6.8) im Vergleich zu den durch die Nielsen Werbeforschung (1996) bzgl. der Hotellerie/Gastronomie erhobenen Daten, einen eher geringen Anteil der Werbeausgaben für Anzeigen in Zeitschriften verwendet[25], liegt die Vermutung nahe, daß die erheblichen Werbeausgaben der Branche „Hotellerie/Gastronomie" für diesen Werbeträger (vgl. Abb. 6.3) aus den hohen Werbebudgets der national und teilweise auch international anzutreffenden Hotellerie oder Systemgastronomie resultieren (Interviews mit Gastronomen).
Da der Werbeträger „Publikumszeitschriften" im Rahmen der Werbemaßnahmen der in dieser Untersuchung relevanten Gastronomiebetriebe keine Verwendung findet und somit auch keinen Beitrag zum Erfolg eines Betriebes und somit zur Zielsetzung dieser Arbeit leisten könnte, wird er demzufolge an dieser Stelle nicht näher erläutert.

6.2.2.4 Die Anzeigenwerbung der Gastronomie in Tageszeitungen

Wie aus den Daten der Abb. 6.8 und aus Interviews mit den Gastronomen der in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe hervorgeht, wird der Tageszeitung als Werbeträger seitens der Gastronomie eine herausragende Bedeutung zugeschrieben. Dies bestätigt sich auch in der folgenden Graphik, die Resultat einer Befragung der Universität Bamberg zu den Werbeausgaben 1991 im Dienstleistungsbereich ist (Wimmer, 1993, S. 49).

[25] Wie aus einer Befragung verschiedener Betriebe aus Handel, Dienstleistung und Handwerk in Bayern durch den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Universität Bamberg hervorgeht, belaufen sich z.B. die Werbeausgaben 1991 im Dienstleistungsbereich, unter den auch die Gastronomie einzuordnen ist, für die Anzeigen in Zeitschriften insgesamt lediglich auf 5,1%, während der Anteil der Werbeausgaben für Tageszeitungen 40,2% betrug (vgl. hierzu auch Kap. 6.2.2.4) (Wimmer, 1993, S. 45ff.).



Basis (absolut): Anzahl der Befragten = 821
1) Basis (absolut): Anzahl der Befragten = 364

Abb. 6.8: Der Anteil einzelner Werbearten an den Werbeausgaben 1991 im Dienstleistungsbereich (%) in Bayern
Quelle: Wimmer (1993, S. 49)

Die hohe Dominanz der Anzeigen in Tageszeitungen im Printbereich ist vor allendingen auf die gezielte regionale Orientierung der Tageszeitung in Kombination mit einem relativ günstigen Kaufpreis für die Interessenten zurückzuführen, wie aus Interviews mit den Gastronomen deutlich wird. Hinzu kommt, daß viele Tageszeitungen aufgrund eines meist hohen Anteils an Abonnements eine konstante Anzahl Leser und demzufolge auch exakte Werte über die Leser pro Nummer bzw. Haushaltsabdeckung liefern können (vgl. hierzu die Media-Daten der verschiedenen Münchner Tageszeitungen). Durch die Tageszeitung wird also im Vergleich zu vielen anderen Werbeträgern eine sehr hohe Reichweite in der Bevölkerung gewährleistet. So wurde z.B. in der Media-Analyse 1997 für die Süddeutsche Zeitung eine absolute Reichweite von 1,24 Mio. Personen ermittelt, was einem Prozentwert

von 2,0% entspricht, und für die „tz“ eine absolute Reichweite von 0,30 Mio. Personen, was einen Prozentsatz von 0,5% ausmacht, und trotz der weitgehend regionalen Orientierung die Reichweite vieler nationaler Publikums- oder Fachzeitschriften übertrifft (vgl. die Daten der Media-Analyse MA ‘97 Pressemedien II in: Schüür-Langkau, 1997, S. 154f.).

Zudem ist eine Anzeige in einer Tageszeitung, deren Kosten i.d.R. nach dem sog. Millimeterpreis errechnet und häufig auch in Verbindung mit der Maßgabe des Formats der Anzeige fakturiert werden (aus den Preislisten der verschiedenen Verlage der Münchner Tageszeitungen), beispielsweise im Vergleich zu den Werbeträgern Lokalfernsehen und lokaler Hörfunk, ein relativ preisgünstiges Instrumentarium zur Übermittlung von Werbebotschaften (Interviews mit Gastronomen).

Preisvergleiche zwischen regionalen Tageszeitungen, TV- und Hörfunk-Werbung sind aufgrund der unterschiedlichen Preisstrukturen und Berechnungsmodalitäten der Werbeflächen bzw. Werbezeiten quantitativ nur bedingt möglich (vgl. Pepels, 1994). So variiert die Anzeige in einer Tageszeitung in erster Linie in Abhängigkeit von deren Größe (evtl. auch Farbe etc.), und die Preise von Hörfunk und Fernsehen werden von den Variablen Spotlänge und Tages- bzw. Sendezeiten bestimmt. Der Münchner Lokalfernsehsender „tv.münchen“ unterscheidet z.B. zwischen sechs verschiedenen Werbeblöcken (je Tag) mit unterschiedlichen Preisgruppen, die wiederum je nach Spotlänge und Jahreszeit bzw. Monat variieren (tv.m: Die Preise 1997).[26] Bzgl. möglicher Kriterien zur Selektion der eingesetzten Medien (Tausenderkontaktpreis-Kriterium, Lineare Optimierungsmodelle etc.) und deren Nachteile wird auf Schmalen (1992, S. 155ff.) verwiesen.

Was die Wiederholungswirkungen von Informationen betrifft (vgl. hierzu auch Schmalen, 1992, S. 126ff.), so muß laut Kroeber-Riel (1992, S. 349ff.) beachtet werden, daß es nicht genügt, daß die angesprochene Zielgruppe eine Werbebotschaft lernt, sondern diese auch behalten soll und zudem eine wirksame Verhaltensreaktion bedingen soll, was allerdings

[26] Hinsichtlich des Preiskampfes zwischen den Printmedien und den Fernsehsendern wird auf Rauscheder (1996, S. 228ff.) verwiesen.

Wiederholungen im Hinblick auf das erstmalige Lernen und das Wiedererlernen einer Werbebotschaft erfordert.[27]

In Anbetracht dieser Tatsache werden in der folgenden Tabelle 6.4, die zeigt, inwiefern sich die einzelnen dieser Untersuchung zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe des Werbemittels „Anzeigen in Tageszeitungen“ in dem Zeitraum 1995 bis Herbst 1996 bedient haben, auch die ungefähren Häufigkeiten der Anzeigenschaltung in den verschiedenen Tageszeitungen je Betrieb integriert.

Tab. 6.4: Anzeigenschaltung der einzelnen Betriebe im Werbeträger Tageszeitung

Restaurants	**Tageszeitung**	**Häufigkeit der Anzeigenschaltung**	**Häufigkeit der Schaltung ein- und derselben Anzeige**	**ungefähre Größe der Anzeigen (soweit vorhanden)**
Augustiner[1)]	AZ, tz, MM	3 - 4mal pro Jahr	einmal	1/8 Seite
Block House	AZ	in ca. 2monatigen Abständen	einmal	1/8 Seite
Mövenpick	AZ, MM, SZ	nach Häufigkeit der Aktionen ca. 5mal pro Jahr	je Aktion und deren Dauer 3 - 5mal	i.d.R. einspaltig und 14cm hoch
Spatenhaus	-	-	-	-
Spöckmeier	AZ, tz, Bild	je Tageszeitung ca. 6mal pro Jahr	einmal	ein- oder zweispaltig
Unionsbräu	AZ, tz, Bild	nur vereinzelt	einmal	i.d.R. einspaltig, teilweise auch zweispaltig
Weißes Bräuhaus[2)]	AZ, tz, MM	nur vereinzelt	-	-

Quelle: Verantwortliche der jeweiligen Betriebe

1) Abgesehen von Stellenanzeigen, die hier nicht aufgenommen wurden, werden i.d.R. nur Anzeigen bei Gemeinschaftsaktionen mit anderen Gastronomiebetrieben geschaltet, die von verschiedenen Tageszeitungen mehrmals pro Jahr - meist saisonbezogen - zu bestimmten Spezialitäten bzw. Gerichten angeboten werden (Interview mit Gastronom).

2) Lediglich Teilnahme an Gemeinschaftsaktionen mit anderen gastronomischen Betrieben, die durch den Bayerischen Hotel- und Gaststättenverband organisiert werden (Interview mit Gastronom).

Da im Zusammenhang mit der Anzeigenschaltung der einzelnen Gastronomiebetriebe v.a. auch die verkaufte Auflage bzw. Reichweite der verschiedenen Tageszeitungen interessiert, sind in der Folge einige Daten der einzelnen Tageszeitungen tabellarisch aufgelistet. Bei der

[27] Vergleiche hierzu auch den Abnutzungseffekt oder auch den Wear-Out-Effekt, unter welchem man beim erstmaligen Lernen „eine absolute Abnahme der Lernwirkungen bei wiederholtem Werbekontakt, also nicht nur eine relative Abnahme“ (Kroeber-Riel, 1992, S. 349) versteht.

verkauften Auflage handelt es sich um die Anzahl der Exemplare, die tatsächlich verkauft werden (Einzelverkauf abzüglich der Remittenden). Die Reichweite entspricht der Anzahl der Zielpersonen, die mindestens einmal die Chance haben, mit einem Werbeträger und somit dem Werbemittel in Kontakt zu kommen (vgl. hierzu auch die Begriffserläuterungen bei Pepels 1994, S. 241f.)

Als Quelle für die Auflagenübersicht wurden die von MM/tz-Marketing auf der Basis der IVW-Verbreitungsanalyse (Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.) 1994 ermittelten Werte verwendet, die aufgrund der Tatsache, daß ihnen im Gegensatz zu den Werten in den Media-Daten der verschiedenen Tageszeitungen dasselbe Jahr bzw. Quartal zugrunde liegt, ein hohes Maß an Vergleichbarkeit aufweisen.

Tab. 6.5: Die verkauften Auflagen und Reichweiten/Leser der Münchner Tageszeitungen

Mo- Sa	**Abendzeitung München**	**Bild München**	**Zeitungsgruppe Münchner Merkur/tz**	**tz München**	**Süddeutsche Zeitung**
verkaufte Auflage a) Stadtregion Muc[1)]	181.427	119.050	296.203	155.436	227.560
b) Großraum Muc[2)]	182.458	131.936	352.846	158.701	234.151
Gesamtauflage	192.671	157.424	439.270	168.360	396.664
Reichweiten/Leser[3)]	**Abendzeitung München**	**Bild München**	**Münchner Merkur/tz**		**Süddeutsche Zeitung**
Leser-Gesamt	328.760	306.940	728.320[4)]		544.150
Männer	155.490	174.520	360.710		269.920
Frauen	173.270	132.410	367.600		274.220

Quelle: Media-Daten der Zeitungsgruppe Münchner Merkur/tz (1996): MM/tz-Marketing auf der Basis der IVW-Verbreitungsanalyse 1994

1) Stadtregion München:
(S-Bahn-Bereich) München Stadt, Landkreis München, Fürstenfeldbruck, Dachau, Freising, Erding, Ebersberg, Bad Tölz-Wolfratshausen, Starnberg

2) Großraum München:
München Stadt, Landkreis München, Fürstenfeldbruck, Dachau, Freising, Erding, Ebersberg, Bad Tölz-Wolfratshausen, Miesbach, Weilheim-Schongau, Garmisch-Partenkirchen, Starnberg

3) Quelle der Reichweiten/Leser: Media-Daten der Zeitungsgruppe Münchner Merkur/tz (1996): Lorenz Statistik, MM/tz Marketing je auf der Basis der MA ‘95, bezogen auf den Großraum München

4) Die Reichweiten/Leser sind in der genannten Quelle für MM/tz als Gesamtheit ausgewiesen.

Im zweiten Halbjahresbericht MA'96 Pressemedien II der Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse (AG:MA) wurde durch die neue MA-Währung „Leser pro werbungführende Seite" erstmals Aufschluß über die Kontaktchance mit einer durchschnittlichen Anzeigenseite gegeben (W&V-41, 1996, S. 49). Neben der ermittelten Reichweite ist in der folgenden Tabelle auch diese neue Maßzahl, soweit sie für die Tageszeitungen bekannt war, angeführt.

Tab. 6.6: Die Reichweiten und Anzeigenkontaktchancen verschiedener Münchner Tageszeitungen

	Reichweite		**+/- zur MA'96 I**		**Anz.-Kontakt-chance in %[2)]**
	in %	**absolut[1)]**	**in %**	**absolut[1)]**	
Abendzeitung	0,8	0,49	+/- 0,0	+/- 0,0	84,9
tz	0,5	0,33	+/- 0,0	+/- 0,0	85,8
Süddeutsche Zeitung	1,9	1,21	+/- 0,0	+/- 0,0	80,8

Quelle: W&V-41 (1996, S. 49)

1) Hochrechnung in Mio. Personen
2) für eine durchschnittliche werbungführende Seite im weitesten Leserkreis

Anmerkung: Für den „Münchner Merkur" und die Münchner „Bild"-Zeitung waren keine Daten vorhanden.

Wie aus Tab. 6.6 deutlich wird, weist die „Süddeutsche Zeitung" im Vergleich mit der „Abendzeitung" und der „tz" zwar die höchste Reichweite auf, jedoch ist der Wert der Anzeigenkontaktchance wesentlich niedriger. So sehen die AZ- bzw. die tz-Leser die Anzeige mit ca. 85prozentiger bzw. knapp 86prozentiger Wahrscheinlichkeit im Vergleich zur SZ, für die lediglich ein Wert von knapp 81 Prozent ermittelt wurde.
Hinsichtlich der verkauften Auflage wird aus Tab. 6.5 ersichtlich, daß die Zeitungsgruppe Münchner Merkur/tz die größte Anzahl der tatsächlich verkauften Exemplare zu verzeichnen hat, wobei jedoch in diesen Werten die Verkaufszahlen von zwei Zeitungen zusammengefaßt sind und somit ein Vergleich nur bedingt möglich ist, weswegen davon auszugehen ist, daß die Süddeutsche Zeitung die höchste verkaufte Auflage innerhalb der Stadtregion und innerhalb des Großraums München, aber auch die höchste Reichweite/Leser aufweist.

Bei dem Vergleich und der Bewertung der verschiedenen Medien spielen neben den erläuterten quantitativen Kriterien, wie Reichweite etc. auch qualitative Bewertungsaspekte

eine Rolle. So ist nicht einzig und allein die Schaltung einer Anzeige zur Übermittlung einer Werbebotschaft bzw. zur Kundenakquise ausreichend[28], sondern sind neben der Anzahl des Einsatzes des Werbemittels „Anzeige“ (vgl. Kroeber-Riel, 1992, S. 219ff. und S. 349ff.) auch weitere Überlegungen, z.B. im Hinblick auf Gestaltungsmöglichkeiten, zu treffen.

In puncto Gestaltungsmodalitäten ist festzuhalten, daß die Größe einer Anzeige erheblich auf den Aufmerksamkeitsgrad der potentiellen Konsumenten Einfluß nehmen kann, da die Wahrscheinlichkeit einer Betrachtung durch den Konsumenten erhöht wird, aber auch die Dauer der Fixation (Andresen, 1988, S. 136ff. / Kroeber-Riel, 1992, S. 69ff.), weswegen in Tab. 6.7, soweit vorhanden, auch die durchschnittlichen Größen der geschalteten Anzeigen angeführt sind.

Zudem geht aus Untersuchungen von Bernhard (1978) und Leven (1991) hervor, daß Bilder seitens der Betrachter bzw. potentiellen Konsumenten eine höhere Aktivierung bedingen als Texte, was auf eine höhere Fixationshäufigkeit und zeitintensivere Betrachtung zurückzuführen ist, und Bilder bzw. Anzeigen mit Bildern demzufolge auch optimale Übermittler von Werbebotschaften darstellen (Leven, 1991, S. 201). Voraussetzung hierfür ist jedoch, daß keine dominierende Headline - dominierend z.B. im Hinblick auf Schriftart und -größe - dem eingesetzten Bildmaterial den Rang abläuft (Meyer-Hentschel, 1988, S. 69). Außerdem stellte Bernhard (1978), aber auch Berndt (1983, S. 288ff.) fest, daß der obere Teil einer Anzeige häufiger und intensiver fixiert wird als der untere, wobei links oben die Spitzenwerte der Fixationshäufigkeit gemessen wurden und links unten die geringste Fixierung.

Wichtig ist aber auch die farbliche Gestaltung einer Anzeige, die die emotionalen Aspekte einer Anzeige verstärken kann, aber auch dazu beiträgt, den Aufmerksamkeitsgrad zu erhöhen (vgl. Berndt, 1983, S. 170ff. und S. 242ff. / Jacobi, 1963, S. 88).

Aufmerksamkeit innerhalb einer Anzeige kann auch, wie oben kurz erwähnt, eine große Headline auf sich ziehen und somit indirekt auch die gesamte Anzeige mit einbeziehen (Meyer-Hentschel, 1988, S. 69).

Im großen und ganzen gilt es also, zum einen auf die Größe einer Anzeige und auf farbliche Aspekte zu achten und zum anderen auch Plazierungsfragen, sei es von eingesetztem

[28] Zur Vermittlung emotionaler Konsumerlebnisse vgl. bsw. Kroeber-Riel (1992, S. 111ff.); zur emotionalen Produktdifferenzierung mittels Werbung siehe Kroeber-Riel (1992, S. 122ff.).

Bildmaterial oder bzgl. des Textes bzw. der Headline zu berücksichtigen, um u.a. einen bestimmten Grad an Aufmerksamkeit seitens der Konsumenten zu erzeugen, möglicherweise die Betrachtungsdauer zu erhöhen und auch das Erinnerungsvermögen zu verbessern. In jedem Fall muß das jeweilige Restaurant aus einer Anzeige zur Differenzierung des Betriebes von Mitbewerbern auf einen Blick erkennbar sein.

Hinsichtlich der Häufigkeit der Schaltung von Anzeigen und deren Gestaltung durch die gastronomischen Betriebe läßt sich zusammenfassen, daß zwar von den Gastronomen auf den Werbeträger Tageszeitung eher zurückgegriffen wird als auf manch anderen Werbeträger, wie z.B. Fernsehen oder Hörfunk, jedoch Werbeanzeigen von gastronomischen Betrieben relativ selten geschaltet werden. Angesichts dieser niedrigen Frequenz ist die Werbewirkung in Frage zu stellen und sollte auch in Folge der fehlenden Wiederholungswirkungen überprüft werden, um die Werbeeinsatzplanung und somit die Werbebudgetplanung zur Erreichung effizienter Werbewirkungen zu optimieren.
In bezug auf die qualitative Gestaltung der Anzeigen ist festzuhalten, daß die einzelnen Gastronomiebetriebe aus Kostengründen meist ein- und dieselbe Anzeigengröße in Auftrag geben (vgl. Tab. 6.4) und die Anzeige mit ihrem jeweiligen Logo, das in der Regel farblich abgedruckt wird, gestalten. Zielsetzung dieser Plazierung ist die kurzfristige Erkennung des Betriebes durch den Konsumenten und die eindeutige Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern. Einige Gastronomen verweisen auch auf den erhöhten Grad an Aufmerksamkeit durch das Bildmaterial bzw. Logo in der Werbeanzeige (vgl. die Logos der Betriebe im Anhang 6).
Inwieweit nun die kreative Leistung, wie z.B. die textliche und bildliche Gestaltung einer Anzeige, neben der Streuleistung Werbewirkung erzielt und/oder vielleicht eine geringere Streuleistung zum Teil nivelliert, sollte in einer Werbewirkungskontrolle überprüft werden, um die eingesetzten Werbeträger weitgehend zu optimieren (vgl. Schmalen, 1992, S. 185).

Neben der Schaltung von Anzeigen gibt es aber noch eine weitere Möglichkeit, potentielle Gäste über die Tageszeitung auf einen Betrieb aufmerksam zu machen. Dies wären beispielsweise die redaktionellen Beiträge über verschiedene Gastronomiebetriebe in

Tageszeitungen, deren Inhalt von den jeweiligen Redaktionen frei gestaltet werden kann und die nicht selten auf Anregung der Pächter bzw. Geschäftsführer der Restaurants hin erfolgen, die bei bestimmten Veranstaltungen, Produktpräsentationen, Neuerungen usw. ihre Kontakte zur meist ortsansässigen Presse über Einladungen zu diesen Events nutzen (vgl. Kap. 6.2.2.1) (Interviews mit Gastronomen). Dadurch soll eine positive Resonanz bei den jeweiligen Redakteuren erreicht werden, um somit bei einer möglichen Berichterstattung auch potentiellen Gästen in gutem Licht präsentiert zu werden (Interviews mit Gastronomen). Natürlich liegt es letztendlich im Ermessen des Journalisten, inwieweit er sich positiv oder negativ über einen Gastronomiebetrieb äußert, was bei einer eher schlechten Presse für ein Restaurant mitunter auch Negativaspekte zur Folge haben kann (aus Interviews mit den Gastronomen).

Wie aus den Ergebnissen der Recherchen bei den verschiedenen Münchner Tageszeitungen deutlich wird (vgl. Tab. 6.7), wurden in den letzten Jahren zahlreiche redaktionelle Beiträge über die in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe veröffentlicht.
So hat beispielsweise der „Münchner Merkur“ im Zeitraum 1988-1996 unter der Rubrik „Die gute Eßadresse“ über die Betriebe „Spatenhaus“ (Herre, 1988a, o.S.), „Zum Spöckmeier“ (Herre, 1994, o.S.), „Weißes Bräuhaus“ (Herre, 1988b, o.S.) und „Unionsbräu“ (Herre, 1995, o.S.) berichtet. Inhaltlich wurde in diesen Beiträgen v.a. die architektonische Gestaltung der Betriebe geschildert, ein kurzer Auszug aus dem Produktangebot inklusive Preisniveau, einige betriebstypische Besonderheiten, wie z.B. beim „Unionsbräu“ die eigene Brauerei, bei den Betrieben „Zum Spöckmeier“ und „Weißes Bräuhaus“ die langjährige Tradition, und zudem meist auch ein kurzer Kommentar über das Servicepersonal integriert. Zu lesen ist in den relativ ausführlichen Artikeln, die mit zwei Bildern des jeweiligen Betriebes - einer Innen- und einer Außenansicht - die verbale Beschreibung der Architektur unterstreichen, meist auch die subjektive Meinung des Autors, sei es in positiver oder in einigen Aspekten manchmal auch negativer Hinsicht (vgl. hierzu die Rubrik „Die gute Eßadresse“ im „Münchner Merkur“). Da allerdings über die in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe keine negativen Urteile gefällt worden sind, können nähere Ausführungen über diese Rubrik im „Münchner Merkur“ außer acht gelassen werden.

Des weiteren hat die Tageszeitung „Münchner Merkur“ 1993 zweimal über die Wiedererrichtung des historischen Giebels und der Fassade des „Weißen Bräuhauses“ und die damit verbundene Eröffnungsfeier berichtet, jeweils kombiniert mit einem Foto (Woock, 1993a, o.S. / Woock, 1993b, o.S.).

Über die Schwierigkeiten des Inhabers des „Unionsbräu“ von der Lokalbaukommission eine Genehmigung für eine Schankfläche im Freien zu erhalten, berichtete die „tz“ im Jahre 1993 und brachte damit den Haidhausener Betrieb in die Schlagzeilen (tz, 1993, o.S.). Die „tz“ informierte die Leser Ende 1991 aber auch über die Übernahme der Stimmenmehrheit eines Münchner Unternehmers an der „Mövenpick Holding AG“ und ließ damit den Namen „Mövenpick“ in der Presse erscheinen (tz, 1991, o.S.). Zwei Jahre zuvor, Mitte 1989, war über diesen Betrieb in der „Münchner Abendzeitung“ zu lesen, jedoch mit eher negativen Schlagzeilen, als über eine verbale Auseinandersetzung zwischen Gast und Kellner bzgl. des Tragens von Kopfbedeckungen im Lokal berichtet wurde (Makowsky, 1989, o.S.).

Schon 1988 schloß die „Münchner Abendzeitung“ in ihre Berichterstattung die Erweiterung der „Augustiner-Großgaststätte“ mit ein und veröffentlichte zudem auch ein Foto des neuen Gewölbe-Saales (AZ, 1988, o.S.).

Ebenfalls über bauliche Maßnahmen und zwar den Küchen-Umbau im „Spatenhaus an der Oper“ informierte die „AZ“ Mitte 1992 und gestaltete auch diesen Beitrag mit einem Foto (AZ, 1992, o.S.). Zudem berichtete sie schon im Herbst 1987 über die Eröffnung der Münchner Filiale des norddeutschen Gastro-Konzerns „Block House“ in der Leopoldstraße (Huber, 1987, S. 26); informierte die Leser im Oktober 1990 auch über die Betriebsübernahme des heutigen „Unionsbräu“ durch den neuen Inhaber (Merk, 1990, o.S.) und im Oktober 1991 nochmals über die Neuerung, dort auch Unions-Bier zu brauen (Merk, 1991, S. 32).

Das „Unionsbräu“ war in der „Süddeutschen Zeitung“ im Sommer 1996 erneut erwähnt, als ein Interview der Redaktion mit dem Wirt des „Unionsbräu“ in seiner damaligen Funktion als Vizepräsident des Bayerischen Hotel- und Gaststättenverbandes über das „Biergartenurteil“ gedruckt wurde (Neff, 1996, S. 25). Positive Schlagzeilen in der „Süddeutschen Zeitung“ hatten die beiden Betriebe „Unionsbräu“ und „Weißes Bräuhaus“ Anfang 1992 aufgrund ihrer jeweiligen Auszeichnung mit einer Goldmedaille beim ersten Umwelt-Wettbewerb der Gastronomie (Rehm, 1992, o.S.).

Über eine Berichterstattung in der „Süddeutschen Zeitung“ anläßlich der Neueröffnung nach abgeschlossener Generalsanierung konnte sich im Januar 1994 der Betrieb „Zum Spöckmeier“ freuen (Burtscheidt, 1994, S. 40), der im August 1995 auch im „SZ Anzeiger“ in einem Artikel über preisgünstige Menüs für Berufstätige in der Münchner Innenstadt mit dem sog. „Stammgastmenü“ als diesbezüglicher „Geheimtip“ erwähnt wurde (Bredl, 1995, S. 7).[29]

Wie aus der Anzahl der hier erwähnten redaktionellen Beiträge über die in diese Arbeit einbezogenen Gastronomiebetriebe, die in der folgenden Tabelle 6.7 nochmals nach Tageszeitungen und in chronologischer zeitlicher Reihenfolge sortiert zusammengefaßt sind, hervorgeht, besteht eine relativ hohe Wahrscheinlichkeit, daß die Leser dieser Tageszeitungen und somit auch eventuelle potentielle Gäste auf diesem Wege auf einen gastronomischen Betrieb aufmerksam gemacht wurden bzw. werden (vgl. hierzu die Reichweiten der einzelnen Tageszeitungen in Tab. 6.5).
Da redaktionelle Beiträge von Tageszeitungen durch die Leser nicht wie Anzeigen als Werbung für einen Betrieb wahrgenommen werden, sondern als „objektiver“ Bericht über das gastronomische Leistungsprogramm bzw. über Teilleistungen, beurteilt durch einen „neutralen“ Dritten und somit Teil eines journalistischen Gesamtpaketes sind, ist davon auszugehen, daß sie eine eindeutig höhere Akzeptanz seitens der Konsumenten erzielen als es z.B. bei Werbeanzeigen der Fall ist (Experteninterviews). Angesichts der Zielsetzung der Redaktionen, mit diesen redaktionellen Beiträgen den Leser sowohl gastronomisch zu informieren als auch zu unterhalten, der damit verbundenen, meist bildlich und textlich zusammengefaßten Darstellung eines Betriebes, und als für die Gastronomen kostenlose Leistung, sind redaktionelle Beiträge seitens der Gastronomie eine begehrte Form der Berichterstattung, sofern die Inhalte positiv geprägt sind. D.h. erfolgt eine positive Beurteilung über Einzelleistungen oder das gesamte Leistungspaket eines Gastronomiebetriebes innerhalb eines redaktionellen Beitrages eines Werbeträgers oder

[29] Was die redaktionellen Beiträge über die in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe in der Münchner „Bildzeitung“ anbelangt, so wurde diesbezüglich von der Lokalredaktion München auf die mangelnden redaktionsinternen Recherche-Möglichkeiten hingewiesen, weswegen keine Informationen über etwaige Veröffentlichungen zu den hier relevanten Gastronomiebetrieben in der Bildzeitung geliefert werden können und auch keine Kenntnisse der Gastronomen über redaktionelle Beiträge in dieser Tageszeitung vorliegen. D.h. über die redaktionellen Beiträge in der Münchner „Bildzeitung“ können keine Aussagen getroffen werden.

lediglich eine neutrale Information über Veränderungen jeglicher Art, wie z.B. einen Umbau, ist von einer größeren Werbewirkung auszugehen als dies bsw. bei einer Anzeige der Fall ist. Jedoch ist zu berücksichtigen, daß redaktionelle Beiträge wie beinahe jede Form der Werbung die Erwartungshaltung der Konsumenten verstärken und somit die gastronomische Leistung bzw. Teilleistung erhöht werden muß, um den Wünschen der Gäste zu entsprechen und diese zufriedenzustellen (vgl. Kap. 7ff.).

Tab. 6.7: Redaktionelle Beiträge der Münchner Tageszeitungen über die diversen Betriebe

Restaurants	**Tageszeitungen**			
	Abendzeitung	**Süddeutsche Zeitung**	**Münchner Merkur**	**tz**
Augustiner	11.11.1988	-	-	-
Block House	09.10.1987	-	-	-
Mövenpick	19.07.1989 07.11.1996	-	-	21.12.1991
Spatenhaus	24.07.1992	-	20.02.1988	-
Spöckmeier	-	19.01.1994 (SZ) 10.08.1995 (SZ-Anzeiger)	12.03.1994	-
Unionsbräu	-	26.07.1996 02.04.1992	11.03.1995	12.05.1993
Weißes Bräuhaus	-	02.04.1992	19.03.1988 19.08.1993 24.07.1993	-

Quelle: Recherchen bei den verschiedenen Verlagen:
- SZ, SZ Anzeiger und AZ beim Süddeutschen Verlag
- MM und tz bei der Zeitungsgruppe Münchner Merkur/tz

- Insgesamt betrachtet, *spielt die Anzeigenwerbung in Tageszeitungen - laut Aussagen der Gastronomen in erster Linie aufgrund der begrenzten Werbebudgets - eine eher untergeordnete Rolle.* Lediglich vereinzelt und in bestimmten Zeitabständen werden in Münchner Tageszeitungen, wobei es sich meist um die Abendzeitung handelt (vgl. Tab. 6.4), Anzeigen geschaltet. *Aufgrund dieser geringen Anzeigenhäufigkeit und der mangelnden Wiederholungsschaltungen ist von einer eher geringen Werbewirkung auszugehen.*

Angesichts dieser quantitativ sehr niedrigen Anzeigenwerbung und der damit einhergehenden niedrigen Werbewirkung ist anzunehmen, daß keine Zusammenhänge mit dem Erfolg eines gastronomischen Betriebes festzustellen sind.
Zudem kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden, inwieweit durch Anzeigen bzw. redaktionelle Beiträge in Tageszeitungen möglicherweise die Erwartungshaltung der potentiellen Gäste gegenüber einem Gastronomiebetrieb beeinflußt wird (vgl. Abb. 7.1).
Es liegt dennoch die Vermutung nahe, daß durch verstärkte Werbemaßnahmen möglicherweise eine wesentliche Differenzierung gegenüber potentiellen Mitbewerbern erreicht werden kann, da Werbung nach wie vor als Stiefkind der Gastronomie - abgesehen von den großen Systemgastronomen, wie z.B. McDonald’s oder Burger King etc. und einigen anderen Ausnahmen - zu sehen ist (Experteninterviews). Aufgrund der Tatsache, daß innerhalb der Individualgastronomie, insbesondere der mittelständischen Gastronomiebetriebe, keine Budgets wie bei den großen Systemgastronomen bzw. Fast Food-Ketten zur Verfügung stehen, sollte verstärkt auf eine effiziente Werbeeinsatzplanung unter Berücksichtigung konjunktureller bzw. saisonaler Schwankungen und vor allem finanzieller Restriktionen geachtet werden und die Werbewirkung zunehmend in den Vordergrund gerückt werden.

6.2.2.5 Die Anzeigenwerbung der Gastronomie in Anzeigenblättern

Neben der regionalen Tageszeitung finden auch die lokal orientierten Anzeigenblätter eine weite Verbreitung. So werden am Standort München beinahe 60 Anzeigenblätter von 10 verschiedenen Verlagsgruppen, mit einer wöchentlichen Gesamtauflage von fast 2,2 Mio. Stück angeboten (BVDA - Bundesverband Deutscher Anzeigenblätter e.V., 1996)[30], was einem Wert von ca. 3 Anzeigenblättern pro Haushalt bei 722.683 Haushalten in München entspricht (Statistisches Amt der Stadt München, 1996, Stand: Ende 1995).

Diese periodisch erscheinende Druckschrift wird unaufgefordert und kostenlos an alle Haushalte eines bestimmten Verbreitungsgebietes verteilt und enthält neben den Werbeanzeigen, durch welche sie sich ausschließlich finanziert, auch einen redaktionellen Teil, der primär ortsbezogene Themen behandelt (BVDA, 1994, S. 8ff.).

Wie aus Abb. 6.8 zu ersehen ist, bedient sich eine Vielzahl von Dienstleistungsunternehmen des Werbeträgers Anzeigenblatt, für welches durch die Nielsen Werbeforschung S+P, Hamburg, keine branchenbezogenen Werte bzgl. der Werbeausgaben erfaßt wurden. Wie durch den Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW), Bonn, ermittelt wurde, beliefen sich die gesamten Einnahmen des Werbeträgers Anzeigenblatt 1995 auf 2.917,4 Mio. DM netto und es war demzufolge gegenüber 1994 ein Einnahmenzuwachs von 3,5% zu verzeichnen (Fischer, 1996, S. 81), was die Bedeutung dieses Werbeträgers für die Unternehmen unterstreicht.

Diese Erhöhung der Einnahmen ist mit großer Wahrscheinlichkeit auf den Vorteil der vollständigen Haushaltsabdeckung des Anzeigenblattes gegenüber Tageszeitungen oder Publikumszeitschriften zurückzuführen und auf die erwähnte Kostenfreiheit der Anzeigenblätter für potentielle Konsumenten, wodurch möglicherweise gewährleistet wird, daß auch solche Haushalte von einem Unternehmen erreicht werden, die ansonsten keine ortsbezogenen Medien beziehen (vgl. auch BVDA, 1994: Studie zur Medialeistung der Anzeigenblätter in Deutschland, 1994).

---

[30] Die Werte wurden aus den Einzeldaten der verschiedenen Anzeigenblätter ermittelt, die vom Bundesverband Deutscher Anzeigenblätter e.V. (BVDA), Bonn, zur Verfügung gestellt wurden und erstrecken sich nur auf diese Anzeigenblätter, die auch Mitglied beim BVDA sind. Infolgedessen kann die Anzahl der Anzeigenblätter auch höher liegen.

Die Tatsache, daß es sich bei Anzeigenblättern um für die Zielgruppen kostenlose Werbeträger handelt, bringt allerdings wiederum den Nachteil mit sich, daß sie sich häufig nur sehr geringer Wertschätzung seitens der potentiellen Leser erfreuen können, was eine qualitative Verbesserung der redaktionellen Inhalte notwendig erscheinen läßt (Berekoven, 1990, S. 237).
Hinzu kommt, daß die hundertprozentige Haushaltsabdeckung aufgrund der häufig unzuverlässigen Zustellung nicht garantiert werden kann und somit die nominale Druckauflage eine erhebliche Beeinträchtigung erfährt (Berekoven, 1990, S. 237).

Von den in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetrieben haben lediglich zwei Restaurants im Zeitraum 1995 bis Herbst 1996 vereinzelt Anzeigen in Münchner Anzeigenblättern geschaltet (Interviews mit Gastronomen). So wird diesbezüglich vom Betriebsleiter des Steakrestaurants „Block House“ die Schwabinger Ausgabe des „Münchner Wochenblattes“ genannt, das in seinen Mediadaten für Schwabing, dem Stadtteil, in dem sich das Restaurant befindet (vgl. Kap. 4.4.2.2), eine Druckauflage von 63.400 Stück publiziert (Preisliste, 1995).
Der Inhaber des „Unionsbräu“ verweist auf einzelne Anzeigen im „Haidhausener Anzeiger“, der eine Druckauflage von 41.600 Stück angibt (BVDA, 1996).

Was die einzelnen Anzeigen im Hinblick auf deren Größe, Häufigkeit der Schaltung usw. anbelangt, so werden diese Aspekte nicht näher erläutert, da sich zum einen von den in diese Untersuchung einbezogenen Betrieben nur zwei des Werbeträgers Anzeigenblatt bedienen und zum anderen diejenigen, die das Anzeigenblatt nutzen, dies, wie angesprochen, nur sehr selten tun. In Anbetracht dieser Tatsache und der Zielsetzung dieser Arbeit wird hier lediglich ermittelt, inwieweit die Aufmerksamkeit der Gäste möglicherweise durch Anzeigenblätter auf einen Betrieb gelenkt wurde (vgl. Kap. 6.2.3).
Hinsichtlich des breiten Spektrums an Gestaltungsüberlegungen wird auf die für Anzeigen in Tageszeitungen analog geltenden Ausführungen in Kap. 6.2.2.4 verwiesen.

6.2.2.6 Die Außenwerbung im gastronomischen Sektor

Unter Außenwerbung sind sämtliche Werbemaßnahmen zu verstehen, die nicht in geschlossenen Räumen erfolgen, sondern an öffentlichen Orten einem breiten Publikum dargeboten werden (Berekoven, 1990, S. 243). Üblicherweise wird in Plakatierung, Verkehrsmittelwerbung, Lichtwerbung und Sonstiges, wie z.B. Lautsprecherwerbung usw. getrennt, wobei zudem noch in periodisch eingesetzte Werbung und Dauerwerbung unterschieden werden kann (Berekoven, 1990, S. 243ff.).

Im Bereich der Gastronomie wird vor allem die ***Dauerwerbung an der Außenfront*** des eigenen Betriebes genutzt, die sich sowohl auf die baulichen Maßnahmen im Außenbereich inkl. der Fassade, als auch auf deren gestalterische Elemente erstreckt, die jedoch durch zahlreiche rechtliche Restriktionen, wie z.B. die Bayerische Bauordnung, erheblich eingeschränkt werden (Bayerische Bauordnung, 3. Teil „Bauliche Auflagen“, Abschnitt I „Baugestaltung und Anlagen der Außenwerbung“, Art. 12 und 13), und soweit ein Gebäude unter Denkmalschutz steht, zudem auch durch zahlreiche Auflagen des Amtes für Denkmalschutz (Interviews mit Gastronomen).

So verweisen vor allem diejenigen Gastronomen, deren Betriebe unter Denkmalschutz stehen - dies sind die Betriebe „Augustiner“, „Mövenpick“, „Weißes Bräuhaus“ und „Unionsbräu“ (vgl. Kap. 4.4.2ff.), auf stark eingeschränkte Möglichkeiten im Hinblick auf bauliche Veränderungen bzw. verschiedene Gestaltungsvarianten.

Die Fassaden aller Betriebe sind mit deren Schriftzügen gestaltet, die teilweise mit Licht hinterlegt sind oder an die Fassaden gemalt wurden, und in einer Schriftgröße notiert sind, die für die Passanten sofort zu erkennen ist. Zudem gibt bei Brauereibetrieben häufig eine Plazierung des Logos bzw. Schriftzuges der jeweiligen Brauerei an der Außenfront Auskunft über die angebotene Biermarke. Ausführliche Beschreibungen der Gebäude, der Einrichtung, Aussenanlage usw. sind Kap. 4.4.2ff. zu entnehmen.

Was die ***Plakatierung*** als einen Bereich der Außenwerbung anbelangt, die, wie aus Abb. 6.3 hervorgeht, im Jahre 1995 einen Anteil von 5,3 Prozent der Werbeausgaben der Branche der „Hotellerie/Gastronomie“ verbuchen konnte, wird zwischen dem Großflächen-, Ganzstellen-

und Allgemeinstellenanschlag als den weitgehend normierten Formen unterschieden (vgl. Berekoven, 1990, S. 244ff.). Da sich jedoch die in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe, abgesehen vom Restaurant „Block House“, das im Herbst 1995 im Stadtgebiet München eine ca. 14tägige Plakatierung an Litfaßsäulen als Werbeaktion eingesetzt hat, in keinster Weise dieses Werbeträgers bedienen, wird auf nähere Ausführungen diesbezüglich verzichtet.

Die ***Verkehrsmittelwerbung*** als weitere Form der Außenwerbung macht sich verschiedenste Transportmittel als mobile Werbeträger zu nutze (Berekoven, 1990, S. 245) und schließt sowohl das Werbeflächenpotential öffentlicher Verkehrsmittel als auch des firmeneigenen Fuhrparks mit ein, das sich als bei weitem kostengünstiger erweist als die Miete von Werbeflächen an den öffentlichen mobilen Werbeträgern. In Anbetracht der Kürze des möglichen Betrachtungszeitraumes der Gestaltungsfläche an einem Verkehrsmittel durch die potentiellen Konsumenten, ist eine besondere Übermittlung der Werbebotschaft, wie z.B. durch kontrastreiche farbige Gestaltung, einfache und deutlich angeordnete Wortfolgen usw., von nöten, um seitens potentieller Konsumenten bzw. Gäste einen hohen Grad an Aufmerksamkeit zu erzielen und somit möglicherweise auch den Bekanntheitsgrad und das Erinnerungsvermögen im Hinblick auf das werbende Unternehmen zu verbessern (vgl. Kroeber-Riel, 1992, S. 240ff. / Leven, 1991, S. 86ff.).

Genau wie bei den Anzeigenblättern sind die Vorteile der gesamten Außenwerbung in der hohen Reichweite bzw. Kontaktzahl zu sehen, und die negativen Aspekte in den zu manch anderen Werbeträgern vergleichsweise hohen Streuverlusten, die auf die mangelnde Möglichkeit der konkreten Zielgruppenansprache zurückzuführen sind (vgl. Berekoven, 1990, S. 247f.).
Bzgl. der Nutzung von Werbeflächen an öffentlichen Verkehrsmitteln wird von allen der hier relevanten Betriebe auf solche Werbemaßnahmen verzichtet (Interviews mit Gastronomen). Anders hingegen bei der Werbung am firmeneigenen Fuhrpark, dessen Flächen z.B. das „Weiße Bräuhaus“ nutzt, in diesem Fall mit Aufschriften am eigenen Lkw, der Betriebsleiter des „Block Houses“ mit dem Firmenlogo am Heck seines Betriebswagens, und auch der Pächter des Restaurants „Zum Spöckmeier“ mit dem Restaurantnamen am firmeneigenen

Pkw. Auch das „Spatenhaus“-Logo ist neben den anderen Schriftzügen der „Kuffler-Betriebe“ am internen Fuhrpark zu finden, und das „Unionsbräu“ verfügt über einen Oldtimer als eigenes Werbefahrzeug. Die noch vor einigen Jahren von diesem Betrieb eingesetzte Werbung an vier Münchner Taxen wurde mittlerweile aufgegeben (Interview mit Inhaber).

6.2.2.7 Die Anzeigenwerbung der Gastronomie in Fachzeitschriften

Die bisher genannten Printmedien werden durch die Fachzeitschriften ergänzt, die laut den Angaben der Nielsen Werbeforschung (1996) einen Anteil von 1,8% an den gesamten Werbeausgaben der Hotellerie/Gastronomie von ca. 212,4 Mio. im Jahre 1995 einnahmen (vgl. Abb. 6.3).

Die Fachzeitschriften unterscheiden sich dadurch von anderen Zeitschriften, daß ihrer redaktionellen Seite ein meist spezifisches Fachgebiet zugrunde liegt, wie z.B. die Gastronomie.[31]

Typisch ist für dieses Printmedium, daß ein ziemlich genau definierbarer Leserkreis angegeben werden kann (vgl. die Media-Daten der verschiedenen Eßzeitschriften), dessen Übereinstimmung mit der über eine Anzeige anzusprechende Zielgruppe möglicherweise aussagekräftige Schlüsse über eine effektvolle Streuung eventueller Werbemaßnahmen zuläßt (Interviews mit Gastronomen).

Aufgrund der für die standortbezogene Gastronomie so wichtigen ortsbezogenen Streuung muß bei der Schaltung von Anzeigen in Fachzeitschriften allerdings festgehalten werden, daß angesichts deren i.d.R. bundesweiter Reichweite auch eine hohe „Fehlstreuung“ erreicht wird, d.h. eine Vielzahl von Konsumenten angesprochen wird, die wegen ihres Wohnsitzes nicht oder nur mit Einschränkungen als potentielle Gäste in Frage kommen (Interviews mit Gastronomen).

[31] Vgl. die verschiedenen Fachzeitschriften aus den Bereichen Sport, Auto+Motor usw.

Im Hinblick auf die Nutzung der diversen Fachzeitschriften als Werbeträger ist festzuhalten, daß sich keiner der hier einbezogenen gastronomischen Betriebe dieses Mediums über Anzeigenschaltungen bedient (Interviews mit Gastronomen). Allerdings wurden in verschiedenen Fachzeitschriften, in diesem Fall in den sog. Eßzeitschriften, redaktionelle Beiträge über den einen oder anderen Gastronomiebetrieb veröffentlicht. So wurden in einem Städtevergleich „Hamburg/München“ der Zeitschrift „Der Feinschmecker“ im April 1996 (Clauss, 1996, S. 36ff.) neben zahlreichen anderen Betrieben u.a. die beiden bayerischen Gastronomiebetriebe „Augustiner“ und „Weißes Bräuhaus“ hervorgehoben; und dies sowohl was ihre Küche als auch ihre Einrichtung betrifft. In der Adreßübersicht wurden die beiden Gaststätten nochmals angeführt, inkl. eines Durchschnittswertes der Preise der Hauptgerichte und der jeweils akzeptierten Kreditkarten.

Neben den redaktionellen Beiträgen in den sog. Eßzeitschriften wurden auch in der Fachzeitschrift „food service“ Beiträge über einige der hier relevanten Gastronomiebetriebe veröffentlicht.

So wurde beispielsweise ausführlich über den Betrieb „Augustiner“ berichtet; mit Auszügen aus der Speisekarte und verschiedenen Daten wie Umsatzstruktur, Bierabsatz, Umsatzziel, Kostenstruktur, Sitzplatzanzahl, Investitionen uvm., wobei die einzelnen Angaben mit Auszügen aus einem Interview mit dem Pächter komplettiert wurden (Wachholz, 1995, S. 82ff.). Ein weiterer dreiseitiger Artikel über diesen Betrieb wurde im April 1996 veröffentlicht, wiederum kombiniert mit einem Interview mit dem Pächter des Betriebes und ergänzt mit zahlreichen betriebsspezifischen Werten (Weiß, 1996, S. 66ff.).

Anfang 1995 wurde zudem auch über die Systemgastronomen „Mövenpick“ und „Block House“ berichtet, jedoch nicht näher auf die Einzelbetriebe in München eingegangen, sondern jeweils das Unternehmen als Ganzes dargestellt (Weiß, 1995, S. 15f.).

- Da die hier relevanten Gastronomiebetriebe im großen und ganzen nur vereinzelt in Fachzeitschriften zu finden sind und die Zielgruppe mancher Fachzeitschriften, wie z.B. der food service, nicht unbedingt mit der Zielgruppe bzw. potentiellen Gästen der Betriebe übereinstimmt, ist davon auszugehen, daß Fachzeitschriften hinsichtlich des Erfolgs dieser Betriebe keine Rolle spielen.

6.2.2.8 Die Nutzung von Adreßbüchern

Gemäß der Definition von Breuer (1982, S. 1510) sind Adreßbücher „sämtliche Arten von gedruckten Adressenverzeichnissen“ und „andere Druckschriften, die zum überwiegenden Teil systematisch geordnete Anschriften enthalten“. Jedoch sind auch sämtliche andere Formen von Adressverzeichnissen, wie z.B. auf CD-ROM, die systematisierte Anschriften darstellen, oder diesbezügliche Verzeichnisse im Internet als Adreßbücher zu bezeichnen.

Das wohl bekannteste Adreßbuch dürften die „Gelben Seiten“ der Amtlichen Fernsprechbücher darstellen, in welchen die eingetragenen Betriebe nach Branchen sortiert sind, und das auch auf CD-ROM angeboten wird.

Der Grundeintrag in die „Gelben Seiten“ wird entsprechend des Standardeintrages der Deutschen Telekom AG für jeden Teilnehmer des Telefonbuch-Bereiches mit eigenem Hauptanschluß, sofern er der Industrie, dem Handel, Gewerbe, Handwerk oder freien Berufen zugehörig ist, in der entsprechenden Hauptberufsgruppe kostenlos im sog. Magerdruck vorgenommen (Gelbe Seiten für München, 1996/97, S. 5). Spezielle Gestaltungswünsche, wie z.B. Fettdruck, Texterweiterungen, ein zusätzlicher Eintrag in einer anderen Rubrik, konkrete Anzeigenwünsche usw. werden gesondert in Rechnung gestellt (vgl. Gelbe Seiten 1997/98 für München: Preisliste des Keller-Verlages, München).

In dieser Kostenfreiheit - läßt man die diesbezüglich indirekt anfallenden Kosten des Telefonanschlusses außer acht - ist neben der großen Reichweite dieses Branchentelefonbuches, dessen von der IVW, der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., Bonn-Bad Godesberg, kontrollierte Auflage für die „Gelben Seiten 1996/97 für München“ 770.000 Exemplare betrug (Gelbe Seiten für München, 1996/97, S. 5), ein weiterer positiver Aspekt zu sehen (Interviews mit Gastronomen). Was nun allerdings die Verteilung der „Gelben Seiten“ an alle Telefonkunden anbelangt, so kann trotz der Auflagenanzahl diesbezüglich keine konkrete Aussage getroffen werden, da zu vermuten ist, daß eine bestimmte Anzahl von Telefonkunden ihr kostenfreies Exemplar bei ihrem jeweiligen Postamt nicht in Empfang nimmt bzw. genommen hat.

Neben der Reichweite und der Kostenfreiheit ist als zusätzlicher Vorteil auch die Beständigkeit dieses Werbeträgers zu nennen, da er i.d.R. nicht wie viele andere Printmedien, z.B. Tageszeitungen, Anzeigenblätter usw. weggeworfen, sondern längerfristig - aufgrund der jährlichen Neuauflage wird mit dem Zeitraum eines Jahres gerechnet (Gelbe Seiten für München, 1996/97, S. 2) - aufbewahrt wird.
Des weiteren ist anzunehmen, daß Konsumenten das Branchentelefonbuch dann zu Rate ziehen, wenn sie auch die Absicht haben, ein Produkt zu kaufen bzw. eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen, und demzufolge der Entschluß des Nachfragers, bei einem der eingetragenen Anbieter zu konsumieren, bereits festliegt (Interviews mit Gastronomen).
In diesem Zusammenhang muß allerdings auch erwähnt werden, daß sich aufgrund der Tatsache, daß i.d.R. alle gewerblichen Anbieter über einen Telefonanschluß verfügen und insofern auch in den „Gelben Seiten“ zu finden sind (vgl. zum Eintrag in die „Gelben Seiten“ die bereits oben angeführten Erläuterungen), die Problematik ergibt, daß neben dem eigenen Eintrag auch die Gesamtheit der möglichen Konkurrenten vorzufinden ist, wodurch die Wahrscheinlichkeit, daß sich potentielle Käufer für ein bestimmtes Unternehmen bzw. ein Produkt oder eine Dienstleistung entscheiden, um die Anzahl der Mitbewerber reduziert wird. So sind z.B. im Branchentelefonbuch 1996/1997 für München beinahe 2.500 Betriebe in der Rubrik „Gaststätten und Restaurants“ angeführt.
Zudem ist in den „Gelben Seiten für München“ das Info-Magazin „Schaufenster München“ enthalten, das sich aus City-Journal, Restaurantführer und Stadtteilplänen zusammensetzt. In dem Restaurantführer des „Schaufenster München“, in welchem alle Einträge kostenpflichtig sind, ist von den dieser Untersuchung zugrunde liegenden Gastronomiebetrieben allerdings lediglich der Betrieb „Zum Spöckmeier“ mit einer Anzeige von 40mm Breite und 50mm Höhe farbig, inkl. Logo des Betriebes, in der Rubrik „Gastliches München, Bayerisch-Münchnerisch“ enthalten (Schaufenster München, 1996/97, S. 18).

Was die Einträge der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe in den „Gelben Seiten“ selbst anbelangt, so sind alle der hier relevanten Betriebe mit Magerzeilen, die 30 Zeichen je Zeile enthalten können, notiert. Ausnahmen stellen die Einträge des Betriebes „Zum Spöckmeier“ dar, auf welchen zum einen kostenlos mit einer Magerzeile unter dem Buchstaben „Z“ verwiesen wird und zum anderen unter „S“ auf seine zusätzliche

Anzeige im Restaurantführer des „Schaufenster München“. Des weiteren wird in diesem Zusammenhang hier auch der Betrieb „Weißes Bräuhaus“ genannt, der als einziger der sieben Gastronomiebetriebe in Großzeilen notiert ist.
Ob sich nun die Gäste der einzelnen Restaurants möglicherweise der Informationsquelle „Gelbe Seiten“ bzw. des Restaurantführers im „Schaufenster München“ bedient haben und demzufolge das entsprechende Restaurant aufgesucht haben, ist in Kap. 6.2.3 näher erläutert.

Neben den „Gelben Seiten“ und dem darin enthaltenen „Schaufenster München“ mit seinem ca. 10seitigen Restaurantführer ist in diesem Zusammenhang selbstverständlich auch das Telefonbuch anzuführen, für welches dieselben Bedingungen gelten wie für die „Gelben Seiten“, sei es hinsichtlich des kostenlosen Standardeintrages oder des kostenfreien Bezuges (Telefonbuch 1996/97 für München, S. 14f.). Auch im Telefonbuch werden die Gastronomiebetriebe unter der Rubrik „Gaststätten“ zusammengefaßt, wobei allerdings nochmals in verschiedene Kategorien, wie z.B. „Bar, Nachtlokal“, „Café, Konditorei-Café“, „Gaststätte/Restaurant“ und „Weinhaus, Weinstube“ unterschieden wird (Telefonbuch 1996/97 für München, S. 599ff.).
Analog den „Gelben Seiten“ sind sämtliche in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe aufgrund ihres Telefonanschlusses auch im Telefonbuch eingetragen. Festzuhalten ist allerdings, daß die meisten der Restaurants im Telefonbuch im Gegensatz zu deren Eintrag in den „Gelben Seiten“ in hervorgehobener Schrift bzw. werblich gestaltet notiert sind, wofür an die DeTeMedien, Deutsche Telekom Medien GmbH, die entsprechenden Kosten zu entrichten sind (Telefonbuch 1996/97 für München, S. 15).
So sind bsw. die Betriebe „Augustiner“ und „Mövenpick“ in Fettdruck und in einem Rahmen von 40mm Breite und 30mm Höhe notiert, ebenso wie das „Weiße Bräuhaus“, dessen Rahmen sich jedoch auf 20mm Höhe begrenzt. Die Gastronomiebetriebe „Spatenhaus“ und „Unionsbräu“ sind in Fettdruck festgehalten und lediglich die Betriebe „Block House“ und „Zum Spöckmeier“ verzichten im Telefonbuch auf Hervorhebungen bzw. werbliche Gestaltungen jeglicher Art. Zudem ist das „Mövenpick“-Restaurant abgesehen vom Brancheneintrag im Standardeintrag nochmals unter „M“ vermerkt (Telefonbuch 1996/97 für München).

Auch die zahlreichen Restaurantführer bzw. -lexikas werden hier unter die Adreßbücher eingereiht, da sie entsprechend der Definition von Breuer (1982, S. 1510) u.a. auch „systematisch geordnete Anschriften enthalten“ und eine andere Zuordnung zu einer bestimmten Werbeträger-Kategorie keine eindeutige Abgrenzung zu den Adreßbüchern zuläßt.

Die diversen Restaurant-Lexikas können von allen Interessenten i.d.R. in jeder Buchhandlung gegen Entrichtung eines Entgeltes erworben werden, wobei die Höhe des Preises je nach Führer erheblich variiert (aus dem Verzeichnis aller lieferbaren Bücher (VLB): Restaurantführer bzw. -lexikas, 1996).

Ebenso wie die Bezugskosten erweist sich aber auch der Inhalt aller im Verzeichnis der lieferbaren Bücher (VLB) registrierten, verschiedenen Restaurantführer als divergierend. So wird der potentielle Gast neben Adresse inkl. Telefon und Öffnungszeiten teilweise äußerst detailliert über das Speisenangebot, bsw. anhand von Speisekartenauszügen informiert, und zudem noch über betriebliche Besonderheiten, wie z.B. die Raumaufteilung, die Anzahl der Sitzplätze usw. (aus Vergleich einiger der in Tab. 6.8 angeführten Restaurantführer).

In welchen Restaurantführern bzw. -lexikas die einzelnen in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe genannt sind, ist in der folgenden Tabelle 6.8 zusammengefaßt.

Tab. 6.8: Restaurantführer bzw. -lexikas mit Einträgen der diversen Betriebe

Restaurants	Restaurantführer bzw. -lexikas
Augustiner	• Baedekers Allianz Reiseführer (1992, S. 309), Mairs Geographischer Verlag • Marcellino’s Restaurantreport München und Umgebung (1996, S. 35), Wilhelm Heyne Verlag • Michelin-Deutschland (1996, S. 646), Michelin Verlag • Restaurant- und Hotelführer von VIF (1994, S. 580), Atlas Verlag und Werbung GmbH • Varta Deutschland (1996, S. 673), Mairs Geographischer Verlag
Block House	-

Restaurants	Restaurantführer bzw. -lexikas
Mövenpick	• Baedekers Allianz Reiseführer (1992, S. 307), Mairs Geographischer Verlag • Michelin-Deutschland (1996, S. 646), Michelin Verlag • Restaurant- und Hotelführer von VIF (1994, S. 592), Atlas Verlag und Werbung GmbH
Spatenhaus	• Marcellino's Restaurantreport München und Umgebung (1996, S. 113), Wilhelm Heyne Verlag • Michelin-Deutschland (1996, S. 646), Michelin Verlag • Varta Deutschland (1996, S. 673), Mairs Geographischer Verlag
Zum Spöckmeier	• Baedekers Allianz Reiseführer (1992, S. 308), Mairs Geographischer Verlag • Michelin-Deutschland (1996, S. 646), Michelin Verlag
Unionsbräu	• Weißfuß, Heinz: Die schönsten Hausbrauereien (1996, S. 20ff.), Südwest Verlag • Arnold, Jürgen; Meggendorfer, Sigrid: Rund um München, ein Restaurant- und Kneipenführer für Münchens Umgebung (1994, S. 54ff.)
Weißes Bräuhaus	• Aral Schlemmer Atlas (1996, S. 429), Busche Kartographischer Verlag • Baedekers Allianz Reiseführer (1992, S. 309), Mairs Geographischer Verlag • Marcellino's Restaurantreport München und Umgebung (1996, S. 125), Wilhelm Heyne Verlag

Quelle: Verlage der jeweiligen Restaurantführer, teilweise auch Gastronomen

Anmerkung: Die Verlage der Restaurantführer bzw. -lexikas, die bzgl. eines Eintrages der in die Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe in die entsprechenden Führer bzw. Lexikas kontaktiert wurden, wurden dem Verzeichnis aller lieferbaren Bücher (VLB) entnommen. Sollten möglicherweise Restaurantführer bzw. -lexikas, die Einträge über einen der sieben Betriebe enthalten, in dieser Übersicht fehlen, so waren sie nicht im VLB notiert.

↳ *Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß abgesehen vom „Block House" jeder der hier relevanten Gastronomiebetriebe in mehreren Restaurantführern bzw. -lexikas mit unterschiedlichsten Leistungen in Kurzform oder teilweise ausführlicher charakterisiert wird.*

Sämtliche Gastronomen bewerten diese Form der Werbung vor allem vor dem Hintergrund der geringen Werbebudgets als sehr positive Alternative an zusätzlichen Werbemöglichkeiten zu partizipieren. Neben der Unentgeltlichkeit sehen sie einen weiteren Vorteil darin, daß die Restaurantführer bzw. -lexikas meist dann zu Rate gezogen werden, wenn die Konsumenten tatsächlich beabsichtigen, einen Betrieb aufzusuchen. Hinzu kommt, daß Restaurantführer bzw. -lexikas im Gegensatz zu den „Gelben Seiten", die nach einem Jahr entsorgt werden, meist über mehrere Jahre von den Konsumenten aufbewahrt werden und in der Regel häufiger

als Informationsgrundlage herangezogen werden. Somit ist von einer sehr hohen Reichweite dieser gastronomischen Adreßbücher auszugehen. Bzgl. der tatsächlichen Werbewirkung dieses Werbeträgers für die gastronomischen Betriebe kann im Rahmen dieser Arbeit keine Aussage getroffen werden. Inwieweit die befragten Gäste der verschiedenen Gastronomiebetriebe möglicherweise durch einen der in Tab. 6.8 gelisteten Restaurantführer bzw. -lexikas auf den jeweiligen Betrieb aufmerksam wurden, ist Kap. 6.2.3 zu entnehmen.

6.2.2.9 Die Mund-zu-Mund-Werbung und ihre Relevanz in der Gastronomie

Neben den bisher genannten Werbeträgern wird von den befragten Gastronomen den Gesprächen zwischen Freunden, Bekannten oder Verwandten über ein Produkt bzw. eine Dienstleistung die größte Bedeutung zugesprochen. Begründet wird diese Einschätzung mit der (angeblich) höheren Glaubwürdigkeit persönlich bekannter Personen gegenüber fremden Kommunikatoren in Funk und Fernsehen. Dies wird v.a. darauf zurückgeführt, daß Freunde bzw. Bekannte meist über persönliche Erfahrungen berichten, und deren Einstellung bzw. Verhaltensweisen und die diesbezügliche Konformität mit der eigenen Meinung häufig bekannt sind, wodurch eine eher negative Erfahrung nicht selten ausgeschlossen werden kann (Interviews mit Gastronomen).

Beim Erwerb einer Dienstleistung werden die personenbezogenen Informationsquellen wie Erfahrungsaustausch und Mund-zu-Mund-Propaganda wesentlich intensiver genutzt als beim Kauf von Sachgütern, wie Murray (1991, S. 10ff.) in einer empirischen Analyse bestätigte. Als diesbezügliche Gründe konnte er zum einen feststellen, daß die personenbezogenen Informationsquellen, wie z.B. Freunde, Bekannte, über eigene Erfahrungen mit der Dienstleistung Bericht erstatten können und folglich in besonderem Maße glaubwürdig sind. Des weiteren sind viele Dienstleister wie auch die dieser Untersuchung zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe an einen spezifischen Ort gebunden und haben weder das notwendige Know how noch das erforderliche Budget für den Einsatz erforderlicher Werbemaßnahmen. Hinzu kommt, daß der Erfahrungsaustausch mit personenbezogenen Informationsquellen neben der erhöhten Glaubwürdigkeit auch wegen einer stärkeren Problemorientierung eine größere Akzeptanz findet als es z.B. bei Massenmedien der Fall ist.

D.h. der Mund-zu-Mund-Kommunikation ist innerhalb des Dienstleistungsmarketings und vor allem in Branchen wie der Gastronomie, insbesondere der mittelständischen Individualgastronomie, angesichts ihrer geringen Mittel, der teilweise begrenzten notwendigen Kenntnisse zur effizienten Werbeeinsatzplanung und der Bindung an einen spezifischen Ort, eine wesentliche Bedeutung zuzuschreiben. Nicht zuletzt die Intangibilität der Leistung ist es, die den Konsumenten bewegt, auf die Empfehlungen anderer Verbraucher zurückzugreifen, um die Leistung schon im vorhinein beurteilen zu können (Meffert, 1997, S. 356). Angesichts dieser hohen Relevanz der Mund-zu-Mund-Kommunikation ist in Unternehmen darauf zu achten, daß so früh wie möglich auf negative Stimmungen der Konsumenten reagiert wird, um der Unzufriedenheit der Gäste unmittelbar entgegenwirken zu können.

Inwieweit die Gäste auf personenbezogene Informationsquellen zurückgegriffen haben und somit die Relevanz des Erfahrungsaustausches bzw. der Mund-zu-Mund-Kommunikation für die Gastronomie widerspiegeln, ist Kap. 6.2.3 zu entnehmen.

6.2.2.10 Die Relevanz der Kinowerbung für die Gastronomie

Auch Kinowerbung bietet sich zur Übermittlung von Werbebotschaften an, sofern die Zielgruppe eines Unternehmens überwiegend oder einen größeren Anteil jüngere Konsumenten beinhaltet. Denn, wie auch durch die Media-Analyse 1996 bestätigt wird, bildet die Gruppe der 14- bis 29jährigen nach wie vor den Großteil der Kinofans; 71% der wöchentlichen Besucher sind in dieser Altersgruppe zu finden (Stadik, 1996, S. 261).[32] Vor allem diese Altersgruppe, die 23,1% aller Deutschen umfaßt, verhalf den Kinobetreibern bis Ende August 1996 bereits bis zu zweistelligen Zuwächsen (Stadik, 1996, S. 260).

[32] Zur Demographie der Kinobesucher vgl. W&V Compact (1996, S. 37).

Für die Werbungtreibenden bedeutet dies, daß die Reichweite der Kinospots im Kinovorprogramm, das bei 50% der Kinobetreiber mehr als 25 Minuten Gesamtlänge aufweist (Stadik, 1996, S. 261), deutlich ansteigt.

Was die Frequenz der Schaltungen anbelangt, so wird mit sechs Einschaltungen gerechnet, um bei Kinobesuchern der jüngeren Zielgruppe einen Durchschnittskontakt erreichen zu können (Stadik, 1996, S. 262).

Von den sieben in dieser Arbeit relevanten Gastronomiebetrieben hat lediglich das Steakrestaurant „Block House“ bisher Spots in einem Münchner Kino geschaltet. So lief ein 44-Sekunden langer Spot mit dem Titel „Hot dogs“ (vgl. Kap. 6.2.2.1) unter dem Logo/Jingle: „Block House: Mit Leib und Seele“ von Anfang Juli 1996 bis Dezember 1996 in einem nur ca. 300m entfernten Kino (Interview mit Betriebsleiter). Die diesbezügliche Resonanz der „Block House“-Gäste auf diese Spots zeigt sich möglicherweise darin, wie sie auf dieses Restaurant aufmerksam geworden sind bzw. womit sie ihren Restaurantbesuch verbinden. Nähere Erläuterungen sind Kap. 6.2.3 zu entnehmen.

- *Generell ist jedoch festzuhalten, daß Kinowerbung aufgrund der Altersstruktur ihrer Kernzielgruppe bzw. tatsächlichen Besucher, für den Großteil der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe nicht von Bedeutung ist.*

  Zwar wird zunehmend auch auf die Akquisition jüngerer Gäste Wert gelegt, jedoch bildet die Gruppe der 14- bis 29jährigen, die dem Großteil der Kinobesucher entspricht, meist lediglich eine eher untergeordnete Komplementärzielgruppe, die in vielen Gastronomiebetrieben wegen der begrenzten Werbebudgets in Verbindung mit der sehr kostenintensiven Neuakquisition weitgehend vernachlässigt wird (Interviews mit Gastronomen).

6.2.2.11 Die Direktwerbung und ihr Einsatz in der Gastronomie

Gemäß Dallmer (1993, S. 797) umfaßt Direktwerbung „alle Werbemaßnahmen, die den Empfänger gezielt ansprechen, indem sie ihm die Werbebotschaft in Form eines selbständigen Werbemittels direkt und nicht mit Hilfe eines anderen Mediums übermitteln“. Bei diesen selbständigen Werbemitteln, die üblicherweise per Post zugestellt werden, handelt es sich u.a. um Werbebriefe, Prospekte, Kataloge, Antwortkarten usw.

Mit Direkt-Werbemaßnahmen wendet sich der Anbieter eines bestimmten Produktes bzw. einer Dienstleistung i.d.R. an verschiedene Zielpersonen, die gegebenenfalls über die vorhandenen Streumedien nicht erreicht werden können, oder um die individuellen Kontakte soweit möglich zu intensivieren (Interviews mit Gastronomen).

Die Tendenz zu adressierten Werbebriefen nimmt zu, wie auch aus der erheblichen Steigerung der Einnahmen dieses Werbeträgers um 15,4% im Jahre 1995 gegenüber 1994 auf einen absoluten Wert von 5.251,4 Mio. DM deutlich wird, und wodurch die Werbung per Post mittlerweile 14 Prozent an den erfaßbaren Netto-Werbeeinnahmen inne hat (Fischer, 1996, S. 81, Quelle: ZAW)[33]. Wie zudem aus einer Werbeklimastudie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Nürnberg, hervorgeht, wurde in Deutschland für 1996 mit einer Steigerung der Ausgaben für dieses Werbemittel um 5% gerechnet, für die klassische Werbung hingegen wurden nur Erhöhungen um 3% erwartet (Graf, 1996, S. 110).

Zur Direktwerbung werden neben den Werbemitteln, die durch die Post gestreut werden, auch die von Verteilerorganisationen den Haushalten unadressiert zugestellten Werbemittel gezählt (Stelzer, 1996, S. 182ff.).[34] Da diese sog. Flyer im gastronomischen Sektor allerdings überwiegend von Betrieben mit Schwerpunkt auf dem Lieferservice zur Übermittlung ihrer Speisenangebote und Lieferbedingungen verwendet werden, und die dieser Untersuchung zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe zu den Restaurants mit festem Standort gehören und sich zudem dieses Werbemittels nicht bedienen, wird auf detaillierte Ausführungen

[33] Da durch die Nielsen Werbeforschung S+P, Hamburg, keine Werbeausgaben der Hotellerie/Gastronomie in bezug auf Direktwerbung analog Abb. 4.3 ermittelt wurden, wird diesbezüglich auf die durch den Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW), Bonn, ermittelten Einnahmen der verschiedenen Werbeträger und deren Mediaanteile zurückgegriffen (Fischer, 1996, S. 81).

[34] Zum harten Konkurrenzkampf zwischen den Verteilagenturen und zu dem starken Preisdruck vgl. Stelzer (1996, S. 182ff.).

diesbezüglich verzichtet und auf die einschlägige Literatur verwiesen (vgl. Berekoven, 1990, S. 253ff.).

Der bereits angesprochene Trend zur Direktwerbung ist vor allem auf den Vorteil der gezielten Streuungsmöglichkeit zurückzuführen, die individuelle Ansprache einer Zielgruppe, die eine höhere Aufmerksamkeit beim Adressaten hervorruft, die Umgehung eventueller Maßnahmen und Einflüsse durch die Konkurrenz und die weitreichende Vielfalt im Rahmen der Gestaltungsvarianten, mit Ausnahme der häufig kritisierten Standardisierung der Briefformate und Sichtfenster durch die Deutsche Post, usw. (vgl. Graf, 1996, S. 110f.).
Neben diesen Aspekten ist der Erfolg der postalischen Direktwerbung in erster Linie aber von dem qualitativen Niveau des Adressenmaterials abhängig. Basis hierfür können beispielsweise die von vielen Anbietern gepflegten Kundendaten sein oder über den Adreßbuchmarkt erworbene Anschriften, wobei jedoch umfangreiche Kenntnisse über verschiedene Zielgruppeneigenschaften vorliegen sollten (vgl. Schmalen, 1992, S. 231ff.). Allerdings bietet der „Allgemeine Direktwerbe- und Direktmarketing-Verband“, Wiesbaden, Privatpersonen über einen Eintrag in die sog. „Robinsonliste“ die Möglichkeit, von der Direktwerbung über den postalischen Weg ausgeschlossen zu werden (Schmalen, 1992, S. 231ff.).

Wie von den Gastronomen der in diese Untersuchung einbezogenen Betriebe bestätigt wird, *ist die Direktwerbung eine äußerst beliebte und häufig genutzte Erscheinungsform der Werbung, vor allem aufgrund der Auswahlmöglichkeit konkreter Zielgruppen bzw. Adressaten und der im Vergleich zu einer Vielzahl anderer Werbeträger niedrigen Kosten.*
So versendet beispielsweise das „Mövenpick“-Restaurant in ungefähr 3monatigen Zeitabständen adressierte Werbebriefe an Stammgäste und zahlreiche andere Gäste aus dem eigenen Adressenstamm mit einem Umfang von etwa 1.000 Stück je Direktwerbeaktion. Der Inhalt dieser persönlichen Anschreiben ist i.d.R. auf ein bestimmtes Thema bezogen, sei es im Veranstaltungsbereich oder auf Aktionen unterschiedlichster Art, wie z.B. Lachswochen usw. (Interview mit Geschäftsführung des Betriebes).

Das „Weiße Bräuhaus“ bedient sich dieses Werbemittels im Durchschnitt einmal pro Monat, indem üblicherweise verschiedene Firmen je nach Zielgruppe des Werbebriefes aus dem Branchenbuch entnommen werden, um sie dann beispielsweise über Konferenzmöglichkeiten, Medienausstattung usw. und natürlich über Küche und Keller zu informieren (Interview mit dem Pächter).

Auch im „Unionsbräu“ wird, wie der Inhaber berichtet, etwa zweimal pro Jahr auf die eigene Kundenkartei zurückgegriffen, um jeweils ca. 2.500 Adressaten im Hinblick auf Veranstaltungen, Bankettmöglichkeiten, Sonderaktionen uvm. zu unterrichten.

Lediglich vereinzelt und mit einem Ausmaß von ungefähr 500 Stück werden meist aktionsbezogene Werbebriefe an Gäste des „Spatenhauses“ aus dem betriebseigenen Adressenstamm verschickt (Interview mit der Verkaufsleiterin der Kuffler GmbH).

Die Geschäftsführung des „Augustiners“ versendet etwa 2-4mal pro Jahr an Gäste aus dem eigenen Adressenstamm Werbebriefe, die eine Größenordnung von 1.000 bis 1.500 Stück aufweisen und sich inhaltlich auf diverse Aktionen beziehen (Interview mit dem Pächter).

Stammgäste und Gäste des Restaurants „Zum Spöckmeier“, deren Adressen aus betriebseigenen Fragebögen oder bsw. auch aus Rechnungsstellungen entnommen werden bzw. wurden, werden dort ca. 3-5mal pro Jahr über saisonale Produktangebote oder Neuheiten jeglicher Art informiert, wobei ein Umfang von etwa 2.500 Briefen je Direktwerbeaktion erreicht wird (Interview mit dem Pächter).

Das Steakrestaurant „Block House“ bringt demgegenüber das Werbemittel Direktwerbung nicht zum Einsatz (Interview mit dem Betriebsleiter).

Die Direkt-Werbemaßnahmen der einzelnen Betriebe sind in der folgenden Tab. 6.9 nochmals zusammengefaßt. Bzgl. der Resonanz der Gäste im Hinblick auf die eingesetzte Direktwerbung wird auf Kap. 6.2.3 verwiesen.

Tab. 6.9: Die Direkt-Werbemaßnahmen der einzelnen Betriebe

Restaurants	**Direkt-Werbemaßnahmen**		
	Häufigkeit	**Umfang**	**Herkunft des Adressenstamms**
Augustiner	2-4mal pro Jahr	1.000 - 1.500	eigener Adressenstamm
Block House	-	-	-
Mövenpick	4mal pro Jahr	1.000	eigener Adressenstamm

Restaurants	Direkt-Werbemaßnahmen		
	Häufigkeit	**Umfang**	**Herkunft des Adressenstamms**
Spatenhaus	vereinzelt	500	eigener Adressenstamm
Spöckmeier	3-5mal pro Jahr	2.500	eigener Adressenstamm
Unionsbräu	2mal pro Jahr	2.500	eigener Adressenstamm
Weißes Bräuhaus	12mal pro Jahr	unterschiedlich, jedoch nur in kleinerem Umfang	meist aus Branchenbuch

Quelle: Verantwortliche der verschiedenen Betriebe

6.2.2.12 Sonstige gedruckte Werbeträger und deren Einsatz in der Gastronomie

Neben den bisher genannten Printmedien existieren noch zahlreiche weitere gedruckte Werbeträger, wie z.B. Theater- und Konzertführer oder Monatsprogramme der Stadt usw., die in der Gastronomie zur Übermittlung von Werbebotschaften eingesetzt werden (Interviews mit Gastronomen), jedoch den bisher erwähnten Werbeträgern nicht eindeutig zugeordnet werden können und demzufolge gesammelt in diesem Kapitel angeführt werden.

So ist beispielsweise das „Mövenpick“-Restaurant mit Anzeigen im „Münchner Gästeführer“ vertreten, im offiziellen Monatsprogramm des Fremdenverkehrsamtes der Landeshauptstadt München, im Programm des Deutschen Theaters, in „Messe München international“ und im Münchner Theater- und Konzertführer, in welchem auch das „Block House“ eine Anzeige geschaltet hat. Das „Block House“ ist zudem auch im Stadtführer „Insomnia“ enthalten, in welchem wiederum auch das „Unionsbräu“ zu finden ist. Dieses ist ebenso wie das „Mövenpick“-Restaurant und die Betriebe „Zum Spöckmeier“ und „Augustiner“ im Monatsprogramm des Fremdenverkehrsamtes der Stadt München mit Anzeigen vertreten, in welchem neben den genannten Betrieben u.a. in der Rubrik „Spezialitäten-Lokale“ auch das „Spatenhaus an der Oper“ angeführt wird, das aufgrund seiner Lage (vgl. Kap. 4.4.2.4) auch im Opernführer eine Anzeige geschaltet hat.

Des weiteren wird im „Eurowings Magazin“ der gleichnamigen Fluglinie in Ausgabe 1/96, S. 16, in einem Münchner Stadtporträt ausführlich und gleichzeitig kostenlos über das „Weiße Bräuhaus“ berichtet.

In der folgenden Tabelle 6.10 sind die von den einzelnen Gastronomiebetrieben verwendeten sonstigen Werbeträger nochmals tabellarisch zusammengefaßt.

Tab. 6.10: In den einzelnen Betrieben eingesetzte sonstige Werbeträger

Restaurants	Werbeträger
Augustiner	• monatlicher Veranstaltungskalender des Fremdenverkehrsamtes München
Block House	• Stadtführer Insomnia • Theater- und Konzertführer der Stadt München
Mövenpick	• monatlicher Veranstaltungskalender des Fremdenverkehrsamtes München • Münchner Gästeführer • Programm des Deutschen Theaters • Messe München international • Theater- und Konzertführer der Stadt München
Spatenhaus	• monatlicher Veranstaltungskalender des Fremdenverkehrsamtes München • Opernführer
Zum Spöckmeier	• monatlicher Veranstaltungskalender des Fremdenverkehrsamtes München
Unionsbräu	• monatlicher Veranstaltungskalender des Fremdenverkehrsamtes München • Stadtführer Insomnia
Weißes Bräuhaus	• EuroWings 1/96

Quelle: Interviews mit Gastronomen und Eigenrecherche

Anmerkung: Es sind nur diejenigen sonstigen Werbeträger angeführt, die den Gastronomen auch bekannt sind oder durch Eigenrecherche ermittelt werden konnten.

Anzumerken ist jedoch, daß die von den verschiedenen Gastronomiebetrieben als Werbeträger eingesetzten Printmedien überwiegend aus subjektiven Einschätzungen der Gästestruktur in Zusammenhang mit der von den einzelnen Werbeträgern publizierten Zielgruppen bzw. Lesern resultieren, und ebensowenig wie die anderen der von den Betrieben eingesetzten Werbeträger Teil einer Werbeeinsatzplanung sind. Meist wird lediglich aufgrund einer bestimmten Auflage auf eine vermutete Werbewirkung geschlossen, die jedoch zu keinem Zeitpunkt überprüft wird, sondern wiederum einzig und allein subjektiven Einschätzungen unterliegt (Interviews mit Gastronomen). Als wesentlicher Grund für den Einsatz spezieller sonstiger Werbeträger wird in erster Linie die Preisgünstigkeit eines Werbeträgers bzw. ein evtl. unentgeltlicher Abdruck genannt. Aber auch der Standort eines

gastronomischen Betriebes, d.h. die unmittelbare Lage im näheren Umfeld einer speziellen Einrichtung, wie z.B. der Oper, eines Theaters oder anderer kultureller Einrichtungen, spielt eine Rolle bei der Entscheidung für die Schaltung von Anzeigen in deren individuellen Printmedien, unabhängig von Reichweite, Kontaktchancen etc.

Inwiefern nun allerdings eine Anzeige eines Betriebes bzw. ein redaktioneller Beitrag in einem der hier genannten Werbeträger die Aufmerksamkeit der Gäste eines Restaurants erweckt hat bzw. ein Betrieb in Verbindung mit dem Besuch eines Theaters oder der Oper etc. aufgesucht wurde und folglich Rückschlüsse auf und Gründe für die Nutzung eines spezifischen Werbeträgers zuläßt, ist wiederum entsprechend der Ergebnisse der Gästebefragung in Kap. 6.2.3 zusammengefaßt.

6.2.2.13 Die Multimedia-Kommunikation in der Gastronomie

In Anbetracht der technologischen Entwicklungen auf dem Telekommunikations-Markt ist mit der Multimedia-Kommunikation ein neues Kommunikationsinstrument entstanden. Wegen der permanent steigenden Anzahl der Nutzer von Multimedia-Anwendungen wird die Relevanz dieses Instrumentes weiter steigen. So sind in Deutschland mittlerweile über 11 Millionen T-Online-Teilnehmer zu verzeichnen, mit einer derzeitigen Steigerung von 20.000 bis 30.000 neuer Kunden pro Monat (Sommer, 1996). Solche Wachstumszahlen werden auch bei AOL oder Compuserve als weitere Anbieter von Online-Diensten bestätigt.
Vor allem im Dienstleistungsbereich, in dem die Integration des Kunden eine große Rolle spielt, wird die Multimedia-Kommunikation, die einen sehr hohen Interaktionsgrad mit Kunden erzielen kann, zunehmende Bedeutung einnehmen. Ihre vielfältigen Erscheinungsformen werden von Meffert (1997, S. 395) in Online-/Offline-Kommunikation und Domizile/Nicht-domizile Kommunikation unterteilt. Bei der Online-Kommunikation (z.B. Homepage eines Unternehmens im Internet) besteht im Gegensatz zur Offline-Kommunikation (z.B. CD-ROM) eine direkte Verbindung zwischen Sender und Rezipient. Die domizile Kommunikation (z.B. Internet) ermöglicht dem Rezipienten das Empfangen zu Hause, wobei dies bei der nicht-domizilen Kommunikation an einem dritten Ort erfolgt (z.B.

Terminals am POS) (bzgl. detaillierterer Abgrenzungsmöglichkeiten vgl. Meffert, 1997, S. 395f.).

Zu erwähnen ist der Pull-Charakter der Multimedia-Kommunikation, was bedeutet, daß die Kommunikationsbotschaften vom Rezipienten meist ausschließlich aktiv empfangen werden, d.h., daß z.B. die Homepage eines Unternehmens im Internet geöffnet werden muß, um Botschaften von einem Unternehmen empfangen zu können. Aufgrund dieses Tatbestandes liegt die Vermutung nahe, daß sich ein Konsument für die Dienstleistung eines Unternehmens auch interessiert, sobald er dessen Homepage öffnet.

Das Internet hat mittlerweile die größte Relevanz auf dem Multimedia-Sektor und wird in seiner Bedeutung vor allem auch im Dienstleistungsbereich weiterhin zunehmen. So sind inzwischen z.B. eine Vielzahl an Hotels, verstärkt auch aus dem Bereich der mittelständischen Hotellerie, im Internet vertreten und haben über diese Form der Kommunikation auch stetig wachsende Buchungszahlen zu verzeichnen (Experteninterviews). Hinzu kommt, daß die Hotellerie meist nicht nur über eine eigene Homepage verfügt, sondern z.B. auch über Kooperationspartner oder die Gruppen, denen die Hotels angegliedert sind, im Internet präsent sind.

In der Gastronomie sieht dieses Bild noch etwas anders aus. Hier sind es meist lediglich die großen Systemgastronomen, vor allem aus dem Fast Food-Sektor, oder vereinzelt auch die Großgastronomie oder sehr individuelle Anbieter, die im Internet vertreten sind (Dehoga, 1997). Begründet wird diese geringe Akzeptanz seitens der Gastronomen zum einen mit den entstehenden Start- und laufenden Kosten und zum anderen mit der teilweise sehr hohen Diskrepanz zwischen den Zielgruppen der einzelnen Gastronomiebetriebe und den tatsächlichen Nutzern des Internets, die wiederum die anfallenden Kosten nicht rechtfertigt (Interviews mit Gastronomen).

Dieser Zusammenhang zwischen der Zielgruppe eines Betriebes und dem Auftritt eines Unternehmens im Internet kann subjektiv bestätigt werden, wenn man Gastronomiebetriebe mit einem wesentlich jüngeren Zielpublikum als es die Betriebe dieser Untersuchung aufweisen und ihren Auftritt im Internet verfolgt. So hat eine Vielzahl von Münchner Gastronomiebetrieben, die aufgrund eines sehr edlen Ambientes in erster Linie Firmen akquirieren oder aufgrund sehr ausgefallener Locations, wie z.B. Flugzeughallen, ehemalige Fabrikgelände etc. im Eventbereich eher jüngeres Publikum anspricht, meist einen sehr

professionellen Internet-Auftritt, der häufig sogar eine 3D-Betrachtung der Räumlichkeiten ermöglicht, auf Wunsch konkrete Bestuhlungsmöglichkeiten und die damit verbundenen Kapazitäten anzeigt, angebotene Unterhaltungsmöglichkeiten, Bilder aus bisherigen Veranstaltungen und auf eine Vielzahl an Referenzen verweist.

Die meisten der innerhalb dieser Untersuchung relevanten Gastronomiebetriebe sind nicht direkt im Internet vertreten (Stand: August 1998), sondern über entsprechende Plattformen. „Augustiner“ und „Spatenhaus“ sind z.B. im Gastronomiereport über die Stadt München (über Stadtführer) gelistet, Informationen über „Unionsbräu“ und „Weißes Bräuhaus“ können über Links bei den jeweiligen Internetseiten der Brauereien eingeholt werden und über das „Block House“ wird nicht standortspezifisch informiert, sondern über das ganze Unternehmen mit Sitz in Hamburg.

Zusammenfassend kann man festhalten, daß von den dieser Untersuchung zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe der Einsatz der Multimedia-Kommunikation, falls überhaupt, bisher lediglich über verschiedene Plattformen genutzt wird und ansonsten auf diesbezügliche Maßnahmen gänzlich verzichtet wird (Stand: August 1998).

Bzgl. detaillierter Ausführungen zu den Erscheinungsformen der Multimedia-Kommunikation wird auf Silberer (1995) und Rengelshausen (1995) verwiesen.

6.2.3 Die kommunikative Erreichung der Gäste durch die Werbeträger

Aus den bisherigen Ausführungen in den Kapiteln 6.2.2.1 bis 6.2.2.13 wurde deutlich, aus welcher Vielzahl an Werbeträgern ein Gastronom auswählen kann, um Werbebotschaften an die potentiellen Gäste heranzutragen und für welche sich die einzelnen Gastronomiebetriebe letztendlich für ihre bisherigen Werbeaktionen tatsächlich entschieden haben.

Im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit, die Erfolgsfaktoren im Bereich der Gastronomie zu eruieren, ist es von Interesse, diejenigen Werbeträger, die den Gast schließlich auf das jeweilige Restaurant aufmerksam gemacht haben und somit möglicherweise seinen Besuch bzw. mehrere Besuche vor Ort bedingt haben, offenzulegen. Verweist allerdings ein Gast hinsichtlich dieses Aspektes nicht explizit auf einen Werbeträger (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a, Frage 3), so soll dies nicht bedeuten, daß der kommunikationspolitische Einsatz eines oder mehrerer solcher Instrumente sein Ziel verfehlt hat, da sich die Werbewirkung keinesfalls auf den Faktor des Aufmerksamkeitswertes reduziert (vgl. Nieschlag, 1988, S. 535ff.). Jedoch würde eine umfangreiche Werbeerfolgskontrolle den Rahmen dieser Arbeit sprengen, weswegen auf weitere Ausführungen hier verzichtet wurde (vgl. Kap. 6.5).

In der folgenden Abb. 6.9 sind diejenigen Werbeträger, durch welche die Gäste auf das spezifische Restaurant aufmerksam gemacht worden sind, und die Häufigkeit ihrer Nennung optisch dargestellt (vgl. den Fragebogen im Anhang 1a, Frage 3). Werbeträger, die nur vereinzelt genannt worden sind, wurden hier vernachlässigt.

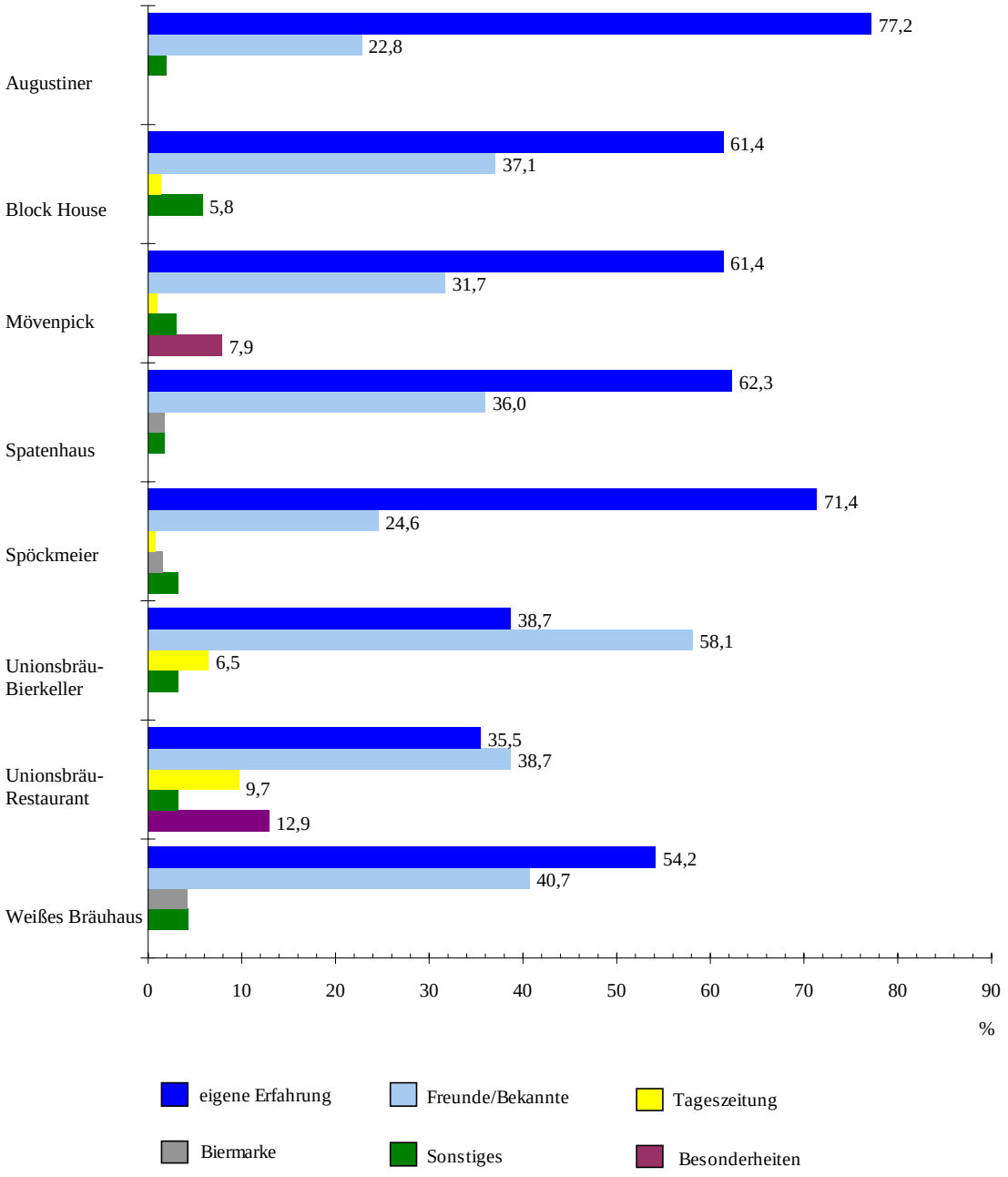


Abb. 6.9: Die Werbeträger, durch welche die Gäste auf den jeweiligen Betrieb aufmerksam wurden
Quelle: Eigenerhebung
Anmerkung: Die Möglichkeit der Mehrfachnennung bedingt eine Summe über 100.

Besondere Nennung der „Mövenpick“-Gäste: Verweis auf Speiseeismarke „Mövenpick“
Besondere Nennung der „Unionsbräu“-Gäste: Bekanntschaft/Freundschaft mit Wirt/Inhaber

Betrachtet man Abb. 6.9, so fällt auf, daß bei fast allen Gastronomiebetrieben ein Großteil der Gäste durch eigene Erfahrung, z.B. spontan, auf das jeweilige Restaurant aufmerksam wurde, oder auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zurückgreift. Den höchsten diesbezüglichen Anteil haben die beiden Betriebe „Augustiner“ und „Spöckmeier“ mit ca. 77% und rd. 71% zu verzeichnen, wobei festzuhalten ist, daß diese beiden Restaurants auch eine deutlich höhere Passantenfrequenz als die anderen Betriebe zu verzeichnen haben und es sich gleichzeitig auch um alt eingesessene Münchner Gastronomiebetriebe mit langjähriger Tradition handelt (vgl. Kap. 4.4.2.1 und Kap. 4.4.2.5). Demgegenüber sind unter den Gästen des „Unionsbräu“, das nur sehr wenige fußläufige Passanten aufzuweisen hat (vgl. Kap. 4.4.2.6), in Restaurant und Bierkeller zwischen 35 und 40% an Konsumenten, die auf ihre eigene Erfahrung - möglicherweise aus vergangenen Besuchen - verweisen. Jedoch sind sehr viele Gäste zu registrieren, die über Freunde, Bekannte oder Verwandte auf den Betrieb aufmerksam geworden sind; im Bierkeller des „Unionsbräu“ wird beispielsweise ein diesbezüglicher Spitzenwert von rd. 58% registriert und im Restaurant beinahe 40%.

Im „Weißen Bräuhaus“ liegt der Anteil der Gäste, die über Freunde oder Bekannte in die Gaststätte gekommen sind, mit ca. 40% ebenfalls sehr hoch, gefolgt vom „Block House“ mit 37% und vom „Spatenhaus“ mit 36%. Da nur knapp 23% der Gäste den Betrieb „Augustiner“ auf Empfehlung von Freunden oder auch Verwandten aufgesucht haben, ist anzunehmen, daß Mund-zu-Mund-Werbung für diese Restauration ebenso wie für den „Spöckmeier“ (25%) eine geringere Rolle spielt und der Standort inkl. der hohen Frequenz von Bedeutung ist. Interessant ist auch, daß insgesamt nur von wenigen Gästen auf den Werbeträger „Tageszeitung“ verwiesen wurde, und sich hinsichtlich dieses Aspektes vor allem das „Unionsbräu“ von den anderen Betrieben unterscheidet, da dort insgesamt ca. 15% der Gäste dieses Printmedium als relevanten Werbeträger genannt haben.

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auch auf zwei Besonderheiten, die sich im Rahmen dieser Befragung ergeben haben. So war das „Unionsbräu“-Restaurant für beinahe 13% der Gäste wegen ihrer Bekanntschaft bzw. Freundschaft mit dem Wirt resp. Eigentümer ein Begriff (vgl. Abb. 6.9), was die starke personenbezogene Komponente dieses Gastronomiebetriebes verdeutlicht.

Des weiteren wurden im „Mövenpick“-Restaurant beinahe 8% der Gäste über die Speiseeismarke „Mövenpick“ aufmerksam, worin sich die Assoziation des Gastronomiebetriebes mit dem Produkt „Mövenpick-Eis“ widerspiegelt.
Anzuführen sind letztendlich auch die rd. 4% der Gäste des „Weißen Bräuhauses“, die hinsichtlich dieser Frage auf die Biermarke verwiesen haben. Etwaige andere Werbeträger, wie z.B. Fernsehen, Restaurantführer und persönliche Anschreiben durch das jeweilige Restaurant, wurden nur vereinzelt genannt und unter der Rubrik „Sonstiges“ zusammengefaßt.

Anzunehmen ist zudem, daß es in erster Linie die Gelegenheits- bzw. Stammgäste sind, die bei der Frage, wie sie auf den jeweiligen Betrieb aufmerksam geworden sind, auf die eigene Erfahrung, und demgegenüber die Erstbesucher auf etwaige Werbeträger bzw. die Mund-zu-Mund-Kommunikation verweisen. Es besteht jedoch kein signifikanter Unterschied ($p = 0,19$) zwischen Erstbesuchern und Wiederholungsbesuchern (Stamm- und Gelegenheitsgäste) in bezug auf das Kommen aus eigener Erfahrung.
Betrachtet man die folgende Tab. 6.11, so wird deutlich, daß bei den Betrieben mit der höchsten Passantenfrequenz - Augustiner und Spöckmeier (vgl. Kap. 4.4.2.1 und Kap. 4.4.2.5) - die Gäste wesentlich weniger durch „andere Werbeträger“ (u.a. Mund-zu-Mund-Kommunikation) auf diese Betriebe aufmerksam wurden und der Verweis auf „eigene Erfahrungen“ deutlich höher ist, als dies bei den anderen Betrieben der Fall ist.

↳ *Dieser Tatbestand legt die Vermutung nahe, daß bei Gastronomiebetrieben, die über eine hohe Passantenfrequenz verfügen, zur Erreichung einer gewissen Wahrnehmungswirkung wesentlich weniger Werbung erforderlich ist.*

Tab. 6.11: Vergleich der Auslöser der Wahrnehmungswirkungen mit der Gästestruktur

Restaurants	**Erstbesucher**	**Gelegenheits-/ Stammgäste**	**eigene Erfahrung**	**andere Werbeträger**
	in %	in %	in %	in % (gerundet)
Augustiner	26,7	73,3	77,2	25
Block House	24,3	75,7	61,4	44
Mövenpick	14,8	85,2	61,4	44

Restaurants	Erstbesucher	Gelegenheits-/ Stammgäste	eigene Erfahrung	andere Werbeträger
Spatenhaus	25,4	74,5	62,3	38
Spöckmeier	28,6	71,4	71,4	29
Unionsbräu-Bierkeller	22,6	77,4	38,7	66
Unionsbräu-Restaurant	22,6	77,4	35,5	64
Weißes Bräuhaus	22,9	77,2	54,2	55

Quelle: Eigenerhebung
Anmerkung: Die Möglichkeit der Mehrfachnennung bedingt eine Summe über 100

Im Zusammenhang mit der Frage, durch welchen Werbeträger die Gäste auf den jeweiligen Gastronomiebetrieb aufmerksam wurden, ist auch von Interesse, mit welcher Zielsetzung die einzelnen Werbeträger eingesetzt wurden, d.h. welche Werbeziele festgelegt worden sind resp. welche Werbewirkung erzielt werden soll (vgl. hierzu Meffert, 1997, S. 358ff.). Häufig stehen in Dienstleistungsunternehmen aufgrund ihrer immateriellen Leistungen die Wahrnehmungswirkungen im Mittelpunkt, d.h. das Wecken von Aufmerksamkeit, das im Rahmen dieser Befragung in erster Linie auf eigene Erfahrungen zurückgeführt wird (vgl. Abb. 6.9). Diese eigenen Erfahrungen beinhalten nicht nur die spontane Entscheidung für einen bestimmten Gastronomiebetrieb, die vermutlich mit der Quantität der Passanten zusammenhängt (Experteninterviews), sondern auch Erfahrungen aus der Vergangenheit, die sich sowohl auf Kenntnisse des jeweiligen Betriebes als auch der Mitbewerber beziehen können. Anzunehmen ist, daß auch diesen eigenen Erfahrungen möglicherweise konkrete Auslöser eines Erstbesuches vorausgegangen sind, die jedoch dem Konsumenten aufgrund der langjährigen Kenntnis eines Betriebes nicht mehr gegenwärtig sind.

Wegen der Intangibilität der Leistung und mangelnder objektiver Beurteilungskriterien für die Konsumenten kommt auch der Einstellungswirkung, d.h. Imagebildung, Optimierung der Qualitätswahrnehmung oder Schaffung von Kaufpräferenzen, eine große Bedeutung zu.

Um den Kunden an ein Unternehmen zu erinnern, sind auch Gedächtniswirkungen von zunehmender Relevanz. Vor allem sind die Verhaltenswirkungen zu nennen, die neben dem Kaufverhalten, dem Mediennutzungsverhalten, dem Informationsverhalten, dem Wiederwahlverhalten - das von zentraler Wichtigkeit ist, da Dienstleistungsunternehmen

aufgrund der geringeren Kosten die Kundenbindung fokussieren - auch das Weiterempfehlungsverhalten beinhalten, das aufgrund der großen Relevanz der Mund-zu-Mund-Kommunikation zunehmend im Mittelpunkt steht (weitere Ausführungen bei Meffert, 1997, S. 358ff.).

D.h. es ist zu fixieren, mit welchen Werbeträgern bzw. Werbemitteln welche Werbewirkungen erzielt werden sollen. Jedoch muß in diesem Zusammenhang sehr kritisch bemerkt werden, daß von den in diese Untersuchung integrierten Gastronomiebetrieben abgesehen von dem Systemgastronomen „Block House“, dessen Marketingaktionen größtenteils über die Zentrale in Hamburg und deren Werbeagentur gesteuert werden, keiner der Betriebe - in erster Linie aufgrund des mangelnden Know how’s und der zu hohen Kosten der externen Dienstleister - eine zielorientierte Werbeeinsatzplanung verfolgt. *So werden meist spontane Entscheidungen für bestimmte Werbeträger zur Erreichung global formulierter Werbeziele, wie z.B. Umsatzsteigerung, Erhöhung des Bekanntheitsgrades etc. angesichts möglicher Zusammenhänge mit der Kern- bzw. Komplementärzielgruppe eines gastronomischen Betriebes gefällt. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um Einzelfälle, sondern um die Kernproblematik der mittelständischen Individualgastronomie, die die Kommunikationspolitik aus Kostengründen größtenteils stiefmütterlich behandelt (Experteninterviews).*

6.3 Die Verkaufsförderung - Charakterisierung und Zielsetzung

Verkaufsförderungsaktivitäten, Sales Promotion bzw. Absatzförderung - diese Begriffe werden hier synonym verwendet - wurden erst seit ihrer zunehmenden Bedeutung im Rahmen der Kommunikationspolitik zu einem eigenständigen Marketinginstrument erklärt und zuvor i.d.R. der Werbung oder dem Verkauf an sich zugeordnet (Weis, 1985, S. 290).

Laut Meffert (1997, S. 368) bedeutet Verkaufsförderung (Promotions) „die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher, meist zeitlich begrenzter Maßnahmen, die dazu dienen, bei den Kunden kurzfristig zusätzliche Kaufanreize zu schaffen, um Kommunikations- und Verkaufsziele des Unternehmens zu realisieren."

Typisch für die Verkaufsförderung ist also die Kurzfristigkeit der Aktivitäten, d.h. der Aktionscharakter der einzelnen Maßnahmen (Nieschlag, 1988, S. 493). Üblicherweise werden also zeitlich begrenzte Aktionen durchgeführt, die auf das Konsumentenverhalten sowohl in akquisitorischer Hinsicht als auch was die Imagepolitik eines Unternehmens anbelangt kurz- aber selbstverständlich auch langfristig gesehen, Einfluß nehmen sollen (vgl. Berekoven, 1990, S. 275).

Meffert (1997, S. 371) trennt die mit der Verkaufsförderung primär verfolgten Kommunikationsziele in operative (kurzfristige) und strategische (langfristige) Zielsetzungen. Diesbezüglich verweist er auf den eher kognitiven oder konativen Charakter der kurzfristigen Ziele, wie z.B. den kurzfristigen Abverkauf und die Steigerung der Zahl der Wiederholungskäufe, und den meist affektiven Charakter der langfristigen Ziele, wie bsw. die Verbesserung des Image bei Absatzmittlern und Konsumenten oder die Markenprofilierung.

Innerhalb des Kommunikationsmix ist die Bedeutung der Verkaufsförderung und die strategische Rolle in Abhängigkeit von der jeweiligen Dienstleistungsbranche zu beurteilen. Gemäß Schätzing (1985, S. 82f.) hat die Verkaufsförderung im Verpflegungsbereich vor allem die Aufgabe, durch einen gezielten Maßnahmenkatalog unmittelbar am Ort des Angebotes eine Kaufentscheidung beim Konsumenten hervorzurufen. Jedoch sollten entgegen dieser einseitigen Betrachtung auch in der Gastronomie die umfangreichen Möglichkeiten, die sich einem Unternehmen durch Verkaufsförderungsmaßnahmen bieten (vgl. hierzu auch Meffert, 1997, S. 368ff.), genutzt werden und auf keinen Fall lediglich ein kurzfristiger Vor-Ort-Verkauf fokussiert werden.

Eine Untergliederung der Verkaufsförderungsmaßnahmen kann nach zahlreichen verschiedenen Gruppierungsmöglichkeiten erfolgen. So unterteilt sie Berekoven (1990, S. 277) in primär akquisitorische und primär imageorientierte Aktionen; Weis (1985, S. 291) bevorzugt ebenso wie Nieschlag (1988, S. 493) die Kategorisierung in Verkaufs-, Händler- und Verbraucher-Promotions und Schmalen (1992, S. 223f.) unterscheidet, ähnlich wie Nieschlag bzw. Weis in konsumentenorientierte Verkaufsförderung der Hersteller, handelsorientierte Verkaufsförderung der Hersteller und konsumentenorientierte Verkaufsförderung des Handels.
Obwohl diese Unterteilungen üblicherweise für den Handel eingesetzt wurden bzw. werden, sollen sie in Anbetracht ihrer Übertragbarkeit auf den Dienstleistungssektor Gastronomie auch hier Verwendung finden.

Aufgrund der größtenteils eindeutigen Zuordnung der verkaufspolitischen Aktionen der hier vorliegenden Gastronomiebetriebe und der gleichzeitigen Eliminierung zahlreicher Überschneidungsmöglichkeiten bei etwaigen anderen Unterteilungen, wird hier auf die Differenzierung gemäß Weis (1985) bzw. Nieschlag (1988) zurückgegriffen.

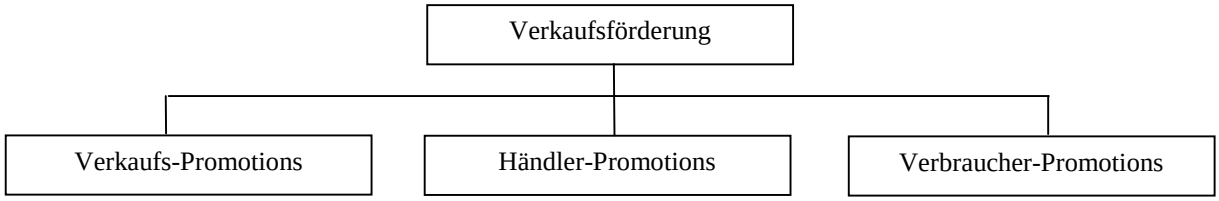


Abb. 6.10 Untergliederung des kommunikationspolitischen Instrumentes „Verkaufsförderung“
Quelle: Nieschlag (1988, S. 493) / Weis (1985, S. 291)

6.3.1 Die Verkaufs-Promotions und deren Einsatz in der Gastronomie

Bei Verkaufs-Promotions wendet sich i.d.R. der Hersteller eines bestimmten Produktes an das eigene Verkaufspersonal und/oder das der hinzugezogenen Absatzorgane bzw. -mittler, um eine Leistungssteigerung zu erzielen. Verkaufsbezogene Möglichkeiten sind u.a. Schulungsmaßnahmen, verschiedene Verkaufswettbewerbe mit leistungsorientierter Entlohnung wie z.B. Sonderprämien usw., Bonus- und Prämiensysteme, das Aushändigen kostenloser Proben zur Verbesserung der Produktidentifikation oder auch Verkaufstreffen meist in Kombination mit der Bereitstellung von diversen Verkaufshilfen usw. (vgl. Nieschlag, 1988, S. 494). Da auch die Servicemitarbeiter von Gastronomiebetrieben als Verkaufspersonal eines Absatzorganes zu sehen sind, werden in der Folge zunächst die Verkaufs-Promotions in bzw. gegenüber den einzelnen Gastronomiebetrieben näher erläutert.

Betrachtet man lediglich das Verhältnis der Hersteller der über die Speisekarte angebotenen Markenartikel (z.B. verschiedene Getränke) zum Verkaufspersonal und läßt den Hersteller des Speisenangebotes, den Gastronomen selbst, außer acht, so ist festzuhalten, daß diese Art der Verkaufsförderung in der Gastronomie eher selten eingesetzt wird (Interviews mit Gastronomen).
Sofern sich ein Lieferant bzw. Hersteller dieser Verkaufs-Promotions bedient, tut er dies i.d.R. über Verkaufswettbewerbe, die er dem Servicepersonal nach Absprache mit der Geschäftsführung anbietet und üblicherweise bei Verkauf einer bestimmten Produktmenge mit Naturalien, d.h. meist mit dem hergestellten resp. zu liefernden Produkt selbst, entlohnt (Interviews mit Gastronomen). Laut den Gastronomen der Betriebe „Mövenpick“ und „Weißes Bräuhaus“, in deren Betriebe die Lieferanten/Hersteller diese Art der Verkaufsförderung nutzen, sind die Anbieter solcher Aktionen ausnahmslos aus dem Getränkebereich, wie z.B. Spirituosenhersteller/-lieferanten oder Sekt/Champagner- und Weinlieferanten.

I.d.R. wird der hier geschilderte Maßnahmenkatalog von Handelsunternehmen gegenüber ihren Innen- und vor allem ihren Außendienstmitarbeitern eingesetzt. Betrachtet man diese sog. Verkaufs-Promotions im gastronomischen Bereich, d.h. des Herstellers des

Speisenangebotes, welches in der Gastronomie unbestritten eine zentrale Position inne hat[35], so bedient sich der Gastronom sehr wohl einiger der oben angeführten Aktions-Varianten, um vornehmlich die Motivation der Service-Mitarbeiter zu optimieren, aber auch eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu bedingen.

Alle der hier relevanten Gastronomiebetriebe bedienen sich zur Erreichung dieser beiden Komponenten einer entsprechenden Gestaltung des betriebstypischen bzw. -eigenen Vergütungssystems gegenüber dem Service-Personal. Dies bedeutet, daß die einzelnen Service-Mitarbeiter einen bestimmten Prozentsatz ihres Umsatzes, das sog. Bedienungsgeld, als leistungsorientierte Entlohnung erhalten, sofern dieser monatliche Gesamtbetrag nicht unter einem pro Monat festgesetzten Garantielohn liegt (BHGV: Entgelttarifvertrag, gültig ab 1. April 1996, S. 5ff.). Die Höhe der in den einzelnen Restaurants üblichen und i.d.R. auch vertraglich festgelegten Prozentsätze des Bedienungsgeldes ist in der folgenden Tabelle zusammengefaßt.

Tab. 6.12: Die Höhe des Bedienungsgeldes der einzelnen Gastronomiebetriebe

	Restaurants						
	Augustiner	**Block House**	**Mövenpick**	**Spatenhaus**	**Spöckmeier**	**Unionsbräu**	**Weißes Bräuhaus**
Bedie-nungsgeld in Prozent	15%	3%	12,5%	12%	12%	14%	13%

Quelle: Interviews mit Gastronomen der verschiedenen Betriebe

Ein Vorteil der Beteiligung der Beschäftigten am Umsatz eines Unternehmens ist zweifelsohne die Ausschöpfung des Potentials der Mitarbeiter, denen sowohl von den Gastronomen, vor allem aber auch von den Gästen (vgl. Kap. 7.4ff.), erhebliche Relevanz innerhalb dieser Branche beigemessen wird (Interviews mit Gastronomen).
Unterstützt werden soll dieser positive Effekt durch die Identifikation der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen, die forciert wird, indem die Mitarbeiter über die Erfolgsbeteiligung einen konkreten Nutzen aus ihrer Leistung ziehen können (vgl. Nieschlag, 1988, S. 494). Der

[35] Vgl. hierzu auch die Ergebnisse einer Untersuchung des IJF, Institut für Jugendforschung, München, im Auftrag von Coca-Cola Deutschland Verkauf, Essen; zusammengefaßt von Weiß (1994, S. 49ff.).

individuelle Einsatz jedes Beschäftigten, welchen er bestrebt ist zu maximieren, tritt als neue Variable in den gastronomischen Raum.

Als mögliches Problem durch die Entlohnung über das Bedienungsgeld als auf dem Umsatz basierender Erfolgsgröße wird das von vielen Mitarbeitern in anderen gastronomischen Bereichen als dem Service häufig als ungerecht empfundene Beteiligungsmodell gesehen (food service, 1988c, S. 35ff.), da es in den meisten der hier vorliegenden Betriebe der Fall ist, daß lediglich das Servicepersonal leistungsorientiert entlohnt wird und der mitunter maßgebliche Beitrag der anderen Mitarbeiter am gastronomischen Erfolg nicht mit einer leistungsorientierten Entlohnung gewürdigt wird. Dieser Problematik versucht ein Großteil der in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe mit einem deutlich höheren Gehalt an das Küchenpersonal zu entgegnen (vgl. BHGV: Entgelttarifvertrag, gültig ab 1. April 1996, S. 3f.); einige erwägen als Ausgleich einer möglichen diesbezüglichen Unzufriedenheit die Auszahlung von Sonderprämien (Interviews mit Gastronomen).

Ein System der Erfolgsbeteiligung, das die genannten Nachteile ausschließen soll, ist Anfang 1988 von der Steakhauskette „Block House“ eingeführt worden. An deren Entlohnungssystematik partizipieren bereits nach Ablauf des dritten Beschäftigungsmonates vom Betriebsleiter bis zum Spüler alle festangestellten Mitarbeiter. Neben dem Bedienungsgeld mit der Bezugsgröße „Umsatz“ für das Servicepersonal, wird außerdem die Gesamtheit der Mitarbeiter über die Bezugsgröße „Gewinn“ entlohnt. Zur Ausschüttung kommen vierteljährlich jeweils 20 Prozent der im Management-Report ausgewiesenen Gewinnsumme (Interview mit dem Betriebsleiter) (vgl. hierzu auch food service, 1988, S. 37). Das Ausmaß des mitarbeiterindividuellen Gewinnanteils ist von der Höhe des jeweiligen Einkommens abhängig, das wiederum entsprechend des Ergebnisses einer verbindlich eingeführten Mitarbeiterbeurteilung festgelegt wird (Interview mit dem Betriebsleiter).
„Block House“ versucht durch den Einsatz dieser Methodik das unternehmerische Denken der Beschäftigten zu verbessern und gleichzeitig eine Optimierung der Produktivität zu erreichen (food service, 1988, S. 37).
Inwiefern allerdings diese Art der Vergütung oder die leistungsorientierte Entlohnung der Servicemitarbeiter über das Bedienungsgeld möglicherweise Auswirkungen auf den

betriebsspezifischen Erfolg mit sich bringen, gilt es zu klären. Nähere Ausführungen diesbezüglich und im Zusammenhang mit weiteren Verkaufsförderungsmaßnahmen sind den Erläuterungen in Kap. 7.5.1 zu entnehmen.

Weitere verkaufspersonalorientierte Verkaufsförderungsmaßnahmen sind neben der Form der Entlohnung diverse Schulungs- und Informationsveranstaltungen, in denen den Servicemitarbeitern für deren Tätigkeitsbereich bsw. allgemein gültige oder fachspezifische Fähigkeiten übermittelt werden, oder auch Verkaufstreffen, in denen z.B. Informationen über neue Speisenangebote oder aktuelle Verkaufstechniken vermittelt werden.
Was nun die Verkaufsförderungsaktionen „Schulungen“ und „Verkaufstreffen“ in den einzelnen Betrieben anbelangt, so sind diese in der folgenden Tabelle je Restaurant zusammengefaßt.

Tab. 6.13: Die Schulungen bzw. Verkaufstreffen in den einzelnen Gastronomiebetrieben

Restaurants	Schulungen / Verkaufstreffen
Augustiner	• ca. zweimal pro Monat Servicebesprechungen, z.B. über Betriebsinternas, Optimierung von Arbeitsabläufen usw.
Block House	• je nach Bedarf Informationsaustausch über evtl. Neuerungen • einmal pro Jahr aufgabenspezifische Schulungen • soweit notwendig, z.T. tägliche Kurzschulungen • ca. zweimal pro Woche Servicebesprechungen, z.B. über Zusatzverkäufe usw.
Mövenpick	• ca. zweimal pro Jahr Schulungen durch die Zentrale • zweimal pro Jahr Nachwuchsförderungen • viermal pro Jahr Azubi-Schulungen • ca. einmal pro Jahr Verkaufs- bzw. Verhaltenstraining • tägliche Servicebesprechungen (z.B. bzgl. Tagestip, evtl. Degustation usw.)
Spatenhaus	• je nach Bedarf Servicebesprechungen, jedoch eher selten
Spöckmeier	• monatliche Servicebesprechungen, z.B. bzgl. Umsatzförderung, Gästebetreuung usw.
Unionsbräu	• monatliche Besprechungen im Service-Bereich, z.B. bzgl. Speisekarte

Restaurants	Schulungen / Verkaufstreffen
Weißes Bräuhaus	• monatliche Servicebesprechungen, z.B. bzgl. Produktpräsentation • wöchentliche Besprechungen im Küchenbereich

Quelle: Interviews mit Gastronomen

Anmerkung: Zur Vervollständigung der Daten sind hier alle von den Verantwortlichen der Restaurants angegebenen Schulungen/Verkaufstreffen angeführt, auch wenn sie nicht unbedingt der Rubrik „Verkaufsförderung“ zuzuordnen sind.

Wie der Tab. 6.13 mit den gesammelten Angaben der Verantwortlichen der in die Untersuchung einbezogenen Betriebe zu Schulungsmaßnahmen und Verkaufstreffen resp. Betriebsbesprechungen zu entnehmen ist, werden nur vereinzelt und in teilweise großen Zeitabständen Aktionen durchgeführt, die eindeutig dem Kommunikationsinstrument „Verkaufsförderung“ zuzuordnen sind.

Abgesehen vom „Spatenhaus“, das auf Aktionen dieser Art größtenteils verzichtet, wird der Schwerpunkt überwiegend auf interne Betriebsbesprechungen gelegt, die von Betrieb zu Betrieb variierend in 14tägigen, monatlichen oder vierteljährlichen Abständen abgehalten werden (vgl. Tab. 6.13). Im Hinblick auf die damit in Zusammenhang stehende Beurteilung der Qualifikation des Servicepersonals - soweit sie vom Gast eingeschätzt werden kann - und die diesbezügliche Erwartungshaltung von Gästen wird auf Kap. 7.4ff. und Anhang 3 verwiesen.

6.3.2 Die Händler-Promotions und deren Einsatz in der Gastronomie

Was die zweite Gruppe von Maßnahmen im Bereich der Verkaufsförderung neben den Verkaufs-Promotions anbelangt, nämlich die Händler-Promotions (vgl. Weis, 1985, S. 292f.), die i.d.R. von Herstellern diverser Produkte gegenüber dem Handel resp. Absatzmittlern eingesetzt werden, so kann aufgrund der Tatsache, daß es sich bei Gastronomen um Anbieter einer Dienstleistung handelt, kaum von ihnen als Händler gesprochen werden (Interviews mit Gastronomen).

Hinsichtlich der Angebote, die der Gastronom bezieht und über die Speisekarte weiter anbietet, wie etwa Getränke oder diverse Eisangebote usw. und demzufolge gegenüber dem Gast auch als eine Art Händler auftritt, kommt hinzu, daß die meisten der sog. handels- bzw. absatzmittlerorientierten Verkaufsförderungsmaßnahmen, wie z.B. Zurverfügungstellung von Displaymaterial und sonstigen Verkaufshilfen, das Offerieren von Aktions-Angeboten inkl. kostenlosem Werbe- und Verkaufsförderungsmaterial, betriebswirtschaftliche Beratungen usw. nur vereinzelt im gastronomischen Sektor praktiziert werden. Im Vergleich zum Handel sind diese in der Gastronomie nicht in einem solch hohen Ausmaß üblich, werden jedoch im allgemeinen als überwiegend zufriedenstellend erachtet, da kein sonderlich hoher Bedarf besteht (Interviews mit Gastronomen).

Vor allendingen Werbekostenzuschüsse seitens der Hersteller bzw. Lieferanten werden den Gastronomiebetrieben i.d.R. nur relativ selten zugestanden. Die Gewährung finanzieller Unterstützungen im Verkaufsförderungssektor ist meist mit einem Aufdruck des Produktlieferanten bzw. -herstellers oder eines seiner Angebote auf diversen Werbemitteln kombiniert (Interviews mit Gastronomen). So sind z.B. im „Augustiner“ gelegentlich Tischaufsteller mit Fremdaufdruck plaziert und vereinzelt in Getränkekarten, wie bsw. in der des „Weißen Bräuhauses“, Logos verschiedener Getränkelieferanten vorzufinden, wofür der Gastronom meist Zuschüsse in Form von Naturalien erhält (Interviews mit Gastronomen).

Vereinzelt werden den Gastronomen zur Gestaltung ihrer Räumlichkeiten und vor allem zur Animierung der Gäste zum Kauf des angebotenen Produktes am „Point of Purchase“, dem Restaurant, auch Displays verschiedenster Art zur Verfügung gestellt, deren Einsatz

letztendlich allerdings dem Gastronomen selbst vorbehalten bleibt, und die in den innerhalb dieser Untersuchung relevanten Betrieben eher selten Verwendung finden.[36]

Inwieweit in den einzelnen Restaurants, auf welche Art und Weise auch immer, den Gästen Verkaufsförderungsmaßnahmen offeriert werden, ist der Tabelle 6.14 zu entnehmen.

Tab. 6.14: Die Zusammenfassung der eingesetzten Verkaufsförderungsmaßnahmen, inkl. Händler-Promotions

Restaurants	**Eingesetzte Verkaufsförderungsmaßnahmen inkl. Händler-Promotions**			
	Streichhölzer	**Tischaufsteller**	**Tischsets**	**Sonstiges (z.B. Displaymaterial)**
Augustiner	• mit Eigenaufdruck	• mit Fremdaufdruck	• keine	• nur vereinzelt Hersteller-Displays, i.d.R. eher selten
Block House	• mit Eigenaufdruck	• keine	• mit Eigenaufdruck • zusätzlich neutrale Tischsets	• Luftballons, Schirmmützen, Indianerfedern und Stirnbänder für Kinder, jeweils mit Eigenaufdruck
Mövenpick	• mit Eigenaufdruck • mit Fremdaufdruck benachbarter Betriebe	• mit Eigenaufdruck für bestimmte Produktwerbung • eher selten mit Fremdaufdruck	• mit Eigenaufdruck • äußerst selten mit Fremdaufdruck	• nur vereinzelt Hersteller-Displays, v.a. aber Gläser usw.
Spatenhaus	• mit Fremdaufdruck	• selten, falls überhaupt dann mit Eigenaufdruck	• Tischsets ohne Aufdruck	• nur vereinzelt Hersteller-Displays, i.d.R. eher selten
Spöckmeier	• neutrale Streich-hölzer	• mit Eigenaufdruck (saisonbedingter Einsatz)	• keine	-
Unionsbräu	• neutrale Streichhölzer	• mit Eigenaufdruck • mit Fremdaufdruck	• i.d.R. keine • falls Verwendung, dann neutrale Tischsets	• von Brauerei Tischaufsteller, Aschenbecher, Tabletts usw.

[36] Dieser Punkt kann auch der Kategorie „Verbraucher-Promotions“ in Kap. 6.3.3 zugeordnet werden.

Restaurants	Eingesetzte Verkaufsförderungsmaßnahmen inkl. Händler-Promotions			
	Streichhölzer	Tischaufsteller	Tischsets	Sonstiges (z.B. Displaymaterial)
Weißes Bräuhaus	• neutrale Streichhölzer	• mit Eigenaufdruck	• keine	• Logo von Lieferanten in Getränkekarte, ansonsten nur brauereibezogenes Werbematerial

Quelle: Interviews mit Gastronomen

Anmerkung: In dieser Tabelle sind zur verbesserten Visualisierung und Vergleichbarkeit alle in den verschiedenen Betrieben genutzten Verkaufsförderungsmaßnahmen, inkl. Händler-Promotions und der Maßnahmen der Gastronomiebetriebe gegenüber den Gästen ohne Händlerbeteiligung, zusammengefaßt.

Auf weitere Möglichkeiten im Rahmen von Händler-Promotions wird hier, soweit sie den Gästen nicht zugute kommen und demzufolge keine Gelegenheit bieten, in irgendeiner Form Einfluß auf den betriebsspezifischen Erfolg auszuüben, nicht näher eingegangen. Die Relevanz der hier kurz erläuterten Händler-Promotions wird damit begründet, daß die von den Händlern zur Verfügung gestellten Materialien die Gäste über die POP-Werbung (Point of Purchase)[37] (Weis, 1985, S. 292f.) möglicherweise zum Konsum animieren und somit zum Erfolg eines Restaurants beitragen können (vgl. Abb. 8.1).[38]

6.3.3 Die Verbraucher-Promotions und deren Einsatz in der Gastronomie

Die dritte Kategorie, die Verkaufsförderung gegenüber dem Endverbraucher, man spricht auch von Consumer Promotion, ist durch mannigfache Vielfalt gekennzeichnet. Unterschieden wird innerhalb dieser endnachfragerorientierten Verkaufsförderungsmaßnahmen zwischen den Aktionen, die vom Hersteller direkt auf die Konsumenten gerichtet sind, und denjenigen, die unter Hinzuziehung von Absatzmittlern/Händlern eingesetzt werden, wobei jedoch in diesem Zusammenhang auf die

[37] Zum Pro und Contra der Maßnahmen am Point of Sale bzw. Point of Purchase vgl. Gressler (1995, S. 22).
[38] Vgl. hierzu auch das „Push-and-pull-System“, z.B. bei Nieschlag (1988, S. 493f.).

Überschneidungsmöglichkeiten mit den in Kap. 6.3.1 und Kap. 6.3.2 erläuterten Verkaufs- und Händler-Promotions hingewiesen werden muß. Da letztere also bereits im Rahmen der handels- bzw. absatzmittlerorientierten Verkaufsförderungsmaßnahmen näher erläutert worden sind, werden hier lediglich die Aktionen des Herstellers des Speisenangebotes, nämlich des Gastronomen, gegenüber seinen Gästen angeführt. Diesbezüglich wurden die von Kaub (1996, S. 157) und von Schätzing (1985, S. 86f.) für den Food- und Beverage-Bereich vorgeschlagenen internen Verkaufsförderungsmaßnahmen zugrunde gelegt und deren Einsatz bzw. Verwendung in den vorliegenden Gastronomiebetrieben überprüft. Schätzing faßt bei den empfohlenen Verkaufsförderungsmaßnahmen für den gastronomischen Sektor sowohl akquisitions- als auch imageorientierte Aktionen zusammen (vgl. auch Berekoven, 1990, S. 276ff.), die sich in ihrer Gesamtheit also auf das Produkt bzw. die Dienstleistung beziehen und gleichzeitig auch den Imagefaktor des Unternehmens als Ganzes beeinflussen (vgl. Meffert, 1997, S. 371f.). Mögliche Aktionen sind beispielsweise der Verkauf verschiedener Angebote am Tisch, wie etwa mit Hilfe eines Hors d'oeuvrewagens, Dessertwagens usw., effektvolle Speisendarbietung über Buffets, Spezialitätenwochen, Kindermenüs, angeboten auf kindgerechten Menükarten, Tischaufsteller mit Sonderangeboten oder auch rohertragsstarke Verkaufsbesonderheiten uvm. (Schätzing, 1985, S. 86ff.).

In der folgenden tabellarischen Übersicht (Tab 6.15) sind diejenigen Verkaufsförderungsaktionen angeführt, die in den einzelnen Betrieben auch realisiert werden bzw. auf die mehrmals pro Jahr zurückgegriffen wird. Zur Vervollständigung wird auch auf die in Tab. 6.14 zu den Händler-Promotions angeführten Aktivitäten verwiesen, die zur Optimierung der Darstellung dort aufgenommen wurden, jedoch entsprechend der hier vorliegenden Einteilung diesem Kapitel zuzuordnen wären. Die hier erwähnten gastronomiespezifischen Verkaufsförderungsmaßnahmen weisen insofern keine Vollständigkeit auf, als einzig und allein die Maßnahmen angeführt werden, denen in den einzelnen Betrieben Bedeutung eingeräumt wird und die demzufolge auch Verwendung finden. Bzgl. weiterer Möglichkeiten der Verkaufsförderung im gastronomischen Sektor wird auf Schätzing (1985, S. 86f.) verwiesen.

Tab. 6.15. Die Zusammenfassung der eingesetzten Verkaufsförderungsaktionen - Verbraucher-Promotions

Restaurants	Verkaufsförderungsmaßnahmen			
	Food Displays / Sonstiges	**Außer-Haus-Verkauf**	**Kinderstühle**	**Buffets**
Augustiner	• Speisekarte am Eingang • Food-Bilder im gesamten Restaurant an den Wänden	• auf Wunsch alle Artikel, aber eher selten	• 4 Stück	• Kuchenbuffet, jedoch ohne Selbstbedienung für die Gäste
Block House	• Speisekarte am Eingang • Mittagsmenü auf Tafel vor Eingang • Minispeisekarte zum Mitnehmen • teilweise Tischsets mit Food-Bildern	• alle Artikel (Hinweis diesbezüglich auf Speisekarte)	• 3 Stück	• Salatbuffet, jedoch ohne Selbstbedienung für die Gäste
Mövenpick	• Speisekarte am Eingang • je nach Aktion entsprechendes Transparent am Eingang • Speisekarte mit Food-Bildern • Aktionen, die unmittelbar am Eingang (z.B. Austernstand) plaziert werden • Speisekarte mit Mittagsgerichten zum Mitnehmen (wöchentlich wechselnd) („Banker Run“)	• alle Artikel	• 12 Stück	• Kuchenbuffet jedoch ohne Selbstbedienung für die Gäste • Frühstücksbuffet („Wake up“-Ausleger am Tisch) • an Sonn- und Feiertagen Brunch (Ausleger am Tisch) • Vorspeisenbuffet
Spatenhaus	• Speisekarte am Eingang	• nein	• 3 Stück	• vereinzelt
Spöckmeier	• Speisekarte am Eingang • am Eingang plaziertes Bild der hauseigenen Metzgerei, das die Produktion zeigt	• alle Artikel	• 5 Stück	• nein

Restaurants	Verkaufsförderungsmaßnahmen			
	Food Displays / Sonstiges	**Außer-Haus-Verkauf**	**Kinderstühle**	**Buffets**
Unionsbräu	• Speisekarte am Eingang	• alle Artikel	• 2 Stück	• nein
Weißes Bräuhaus	• Speisekarte am Eingang	• alle Artikel	• 4 Stück	• nein

Quelle: Interviews mit Gastronomen

↳ *Zusammenfassend kann man also festhalten, daß die hier erwähnten Verkaufsförderungsmaßnahmen soweit es sich um eher akquisitionsorientierte Aktionen handelt, in erster Linie eine unmittelbare Absatzerhöhung bedingen sollen, ebenso wie die überwiegend imageorientierten Maßnahmen, deren Einsatz in primärer Hinsicht allerdings auf das Restaurant insgesamt in Kombination mit dessen Image und viel weniger auf einzelne Speisen- oder Getränkeangebote oder deren Preise ausgerichtet ist* (Interviews mit Gastronomen) (vgl. Berekoven, 1990, S. 276ff.).

Neben der langfristigen Optimierung der imagebildenden Wirkung bei Restaurantgästen sollen zudem Gäste über Erlebnisvermittlungen und über ihre Zufriedenheit als Stammkunden an den Betrieb gebunden werden (Interviews mit Gastronomen).[39]

Generell ist die Effizienz von Verkaufsförderungsmaßnahmen durch eine Vielzahl möglicher Fehler bzw. evtl. auftretender Schwierigkeiten auch mit Risiken behaftet, wenn beispielsweise einzelne Aktionen durch einen Einsatz über zu lange Zeiträume oder durch eine zu hohe Frequenz in ihrer Wirkung gemindert werden, da die Zielgruppe deren Vorhandensein als Selbstverständlichkeit hinnimmt und auf diese „Besonderheiten“ keine Reaktionen mehr zeigt. Zur diesbezüglichen Problematik, vor allem im Handel, wird auf Nieschlag (1988, S. 494f.) und Berekoven (1990, S. 276ff.) verwiesen.

Mit Hilfe der Gruppierung der Verkaufsförderungsmaßnahmen in Verkaufs-, Händler- und Verbraucher-Promotions wurde in diesem Kapitel in erster Linie auf diejenigen Aktionen eingegangen, die letztendlich in irgendeiner Form auf den Konsumenten bzw. den Gast einwirken, sei es über das Gastkontaktpersonal, diverses Aktionsmaterial oder auf andere Art

[39] Vgl. hierzu Weiß (1994, S. 49ff.) über die Bindungsmotive von Stammgästen. Vgl. zudem auch Simon (1995) zur Kundenzufriedenheit und W&V (1996, S. 16) über die Zufriedenheit von Kunden.

und Weise. Maßnahmen, die keinen derartigen Einfluß auf Verbraucher auszuüben in der Lage sind, wurden angesichts der Thematik dieser Untersuchung vernachlässigt.

Inwiefern mit den eingesetzten Promotions eine Wirkung auf die Konsumenten erreicht worden ist resp. die mit den Maßnahmen verbundenen Zielsetzungen der Betriebe durchgesetzt wurden, wäre mit Hilfe einer Wirkungsmessung festzustellen.
Eine Möglichkeit diesbezüglich wäre bei eher akquisitionsorientierten Aktionen die Erfassung der Verkaufszahlen des über die Verkaufsförderung speziell offerierten Produktes, kombiniert mit einem anschließenden Vergleich der Nachfragestatistik mit den Verkaufswerten dieses Artikels eines sog. Normalzeitraumes.
Als weiterer Indikator zur Messung der Effizienz von Verkaufsförderungsaktionen empfiehlt sich die Ermittlung einer möglichen Veränderung der Gästefrequenz im Hinblick auf eine eventuelle Steigerung. Jedoch lassen sich diesbezügliche Erfolge, wie z.B. die Erhöhung der Anzahl der Gäste, in der Regel nicht mehr genau einzelnen Aktionen bzw. Marketingmaßnahmen zuordnen, was eine tatsächliche Überprüfung konkreter Verkaufsförderungsaktionen wesentlich erschwert. Zumindest ist es möglich, aufgrund des einen oder anderen Ergebnisses Aussagen darüber zu treffen, ob die gewählte Richtung generell richtig oder falsch war. Prämisse hierfür ist in jedem Fall, daß die eingesetzten Aktionen einheitliche Zielsetzungen und somit eine einzige Grundrichtung verfolgen.

Im Rahmen dieser Untersuchung bieten sich diese beiden Methoden der Wirkungsmessung allerdings in Anbetracht eines zielorientierten Vorgehens weniger an und auch der erhebliche Zeitaufwand, den eine diesbezügliche Messung bei allen Betrieben in bezug auf deren Verkaufsförderungsmaßnahmen in Anspruch nehmen würde, hält davon ab.
Hinzu kommt, daß die Promotions in den diversen Restaurants i.d.R. größeren zeitlichen Schwankungen unterliegen und anzunehmen ist, daß die Wirkungsmessung auf der Basis der Verkaufszahlen keine vergleichbaren erfolgsbezogenen Ergebnisse mit sich bringt, da aus den Verkaufsstatistiken, dem einzigen in den verschiedenen Betrieben tatsächlich greifbaren Datenmaterial, in erster Linie kurzfristige Absatzerfolge eines bestimmten Artikels abzuleiten sind (vgl. Berekoven, 1990, S. 282).

Ein höheres Maß an Vergleichbarkeit und somit auch an Aussagekraft zeigt sich bei der Wirkungsmessung imageorientierter Aktionen über die in längeren Zeitabständen durchgeführte Einstellungsmessung. Deren Nachteil zeigt sich allerdings darin, daß, sofern man eine Verbesserung der Einstellung der Konsumenten einer betriebsspezifischen Verkaufsförderungsaktion zuweisen möchte, eine solche Zuordnung i.d.R. nicht mehr möglich ist. Die Ergebnisse können in der Folge nur noch Aufschluß über die Zielorientierung einer Aktion im Hinblick auf den eingeschlagenen Kurs eines Betriebes geben (vgl. Kroeber-Riel, 1992, S. 161ff.).
Inwiefern möglicherweise ein Zusammenhang der hier geschilderten Verkaufsförderungsmaßnahmen der einzelnen Betriebe mit der Gästezufriedenheit und somit evtl. mit dem Erfolg eines Betriebes besteht, wird versucht in Kap. 7.4.6 und Kap. 8.4ff. zu klären.

6.4 Die persönliche Kommunikation - Serviceleistung gegenüber dem Gast

Was die persönliche Kommunikation als eine der letzten Instanzen in der Kommunikationskette anbelangt, so ist dieser im gastronomischen Sektor mit Schwerpunkt Service-Gastronomie aufgrund des unmittelbaren und im Vergleich zu manch anderen Branchen gehäuften Kontaktes mit den Gästen, eine außerordentlich hohe Bedeutung zuzuschreiben (vgl. Kap. 7.4ff.).
Die Persönliche Kommunikation umfaßt laut Meffert (1997, S. 373) „sämtliche Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind,

- mit dem Kunden in direkten persönlichen Kontakt zu treten,
- um durch eine individuelle Kundenansprache
- die Kommunikationsziele des Unternehmens zu realisieren.“

Wie aus einer Studie des IJF-Institutes für Jugendforschung in München im Auftrag von Coca-Cola Deutschland Verkauf, Essen, hervorgeht (Weiß, 1994, S. 49ff.), führen bei den verschiedenen Betriebstypen der Individualgastronomie zwischen 40 und 55% der Gäste den restaurantspezifischen Service als Bindungsmotiv an, wobei wiederum 15-18% den Schwerpunkt auf eine freundliche Bedienung legen. Aber auch eine schnelle Bedienung und guter Service werden anerkennend eingestuft. Zudem wird ein Nachlassen der Servicequalität neben einem qualitativ und quantitativ schlechteren Speisenangebot als weiterer Grund angegeben, einen Betrieb nicht mehr aufzusuchen.

Hinsichtlich der Optimierung der Gästezufriedenheit entspricht das Gastkontaktpersonal also einem bedeutenden Faktor. Infolgedessen stellt man sich diesbezüglich die Frage, inwiefern das Personal einen Beitrag zum Erfolg eines Betriebes leistet oder vielleicht sogar hilft, diesen langfristig zu sichern, wie die Gäste der Gastronomiebetriebe den Servicegedanken gewichten und auf welche Kriterien im Hinblick auf den Service besonderer Wert gelegt wird.

Es ist davon auszugehen, daß die Servicequalität von verschiedenen Komponenten bestimmt wird, deren Relevanz im Rahmen dieser Arbeit zwar nicht quantitativ überprüft werden kann, jedoch wird versucht, qualitative Aussagen zu möglichen Beeinflussungsfaktoren der Servicequalität und somit des unternehmerischen Erfolgs zu treffen. Die hier als mögliche Einflußfaktoren der Servicequalität untersuchten Kriterien entstammen zum Teil den fünf Dimensionen der von Parasuraman und Zeithaml (1992, S. 199ff.) entwickelten Servqual-Methodik zur Messung von Servicequalität und resultieren zum Teil aus Gesprächen mit Gastronomen und Service-Mitarbeitern.

Anzunehmen ist, daß die vom Gast wahrgenommene Qualität der Serviceleistung unter anderem in Abhängigkeit von der ***Anzahl des Personals*** zu sehen ist, da davon auszugehen ist, daß die Gäste aufgrund der höheren Personalanzahl zum einen prompter, zum anderen jedoch angesichts eines günstigeren Zeitfaktors auch aufmerksamer bedient werden

(Interviews mit Gastronomen), weswegen in der nachfolgenden Tabelle die Beschäftigtenanzahl je Gastronomiebetrieb aufgelistet wird.

Die Arbeitskräfte im Küchenbereich und die Verwaltungsangestellten werden lediglich der Vollständigkeit wegen angeführt. Da auch zu klären ist, inwieweit evtl. Aushilfen und Azubis den Serviceeindruck bei den Gästen prägen, ist die Gesamtanzahl des Personals in drei Rubriken aufgeteilt worden.

Tab. 6.16: Die Personalanzahl in den einzelnen Gastronomiebetrieben

Restaurants	**Personalanzahl**								
	Festangestellte			**Aushilfen**			**Azubis**		
	Küche (inkl. Spüler)	**Service (inkl. Buffet)**	**Verwal-tung**	**Küche (inkl. Spüler)**	**Service (inkl. Buffet)**	**Verwal-tung**	**Küche**	**Service**	**Verwal-tung**
Augustiner	65	95	8	-	-	-	5	-	6
Block House	8	17	2	-	1	-	-	-	-
Mövenpick EG OG	60	 26 14	8	-	 3	-	20	12	12 (HKL)
Spatenhaus	30	25	6	-	-	-	6	2	-
Spöckmeier	35	30	9	-	6	-	7	-	-
Unionsbräu	19	9	6	1	3	-	1	-	-
Weißes Bräuhaus	52	63	6	-	3	-	3	-	-

Quelle: Verantwortliche der jeweiligen Gastronomiebetriebe

Anmerkung: Die Mitarbeiter des „Unionsbräu“ sind sowohl für das „Unionsbräu“-Restaurant als auch für den „Unionsbräu“-Bierkeller zuständig und werden je nach Bedarf eingesetzt.

Aussagekräftiger im Rahmen dieser Untersuchung wäre allerdings die durchschnittliche Anzahl der je Servicemitarbeiter tatsächlich betreuten Gäste, z.B. je Stunde bzw. je Tag, um Aussagen über die Betreuungsmöglichkeiten des Servicepersonals gegenüber den Gästen treffen zu können und diese den Beurteilungen der Servicemitarbeiter durch die Gäste gegenüberzustellen. Auf diesbezügliche Kennzahlen wurde aufgrund der aufwendigen Erhebungen jedoch verzichtet, da den meisten der dieser Arbeit zugrunde liegenden Gastronomiebetriebe keine konkreten Zahlen über die tatsächliche Anzahl der Gäste pro Tag

oder pro Monat vorliegen und auch die Umsatzzahlen keine Rückschlüsse auf die Gästeanzahl in einem bestimmten Zeitraum zulassen.
Kennzahlen, wie z.B. die Anzahl der Sitzplätze je Servicemitarbeiter, sind hinsichtlich der Beurteilung der Servicequalität nur beschränkt aussagefähig, da sie den beim Serviceniveau indirekt involvierten Faktor der Auslastung eines Betriebes nicht berücksichtigen, weswegen in diesem Zusammenhang auf diese Kennzahl verzichtet wird.
Von den Gastronomen wird allerdings darauf geachtet, daß die einzelnen Servicemitarbeiter keine zu hohe Anzahl von Gästen bzw. Tischen zu betreuen haben, um das Serviceniveau auf einem konstanten Niveau zu halten (Interviews mit Gastronomen).

Des weiteren soll auch die ***Qualifikation des Servicepersonals*** ins Auge gefaßt werden, um evtl. einen Zusammenhang zwischen dieser Komponente und dem Erfolg eines gastronomischen Betriebes oder vielleicht eine gänzliche Bedeutungslosigkeit dieses Aspektes festzustellen.
Die Qualifikation des Personals soll in der Gastronomie in Abhängigkeit gestellt werden von einer fachspezifischen Ausbildung, tätigkeitsspezifischen Schulungen, einer mehrjährigen Berufserfahrung im gastronomischen Bereich und von der Dauer der Betriebszugehörigkeit.
Was die Schulungen des Personals anbelangt, so sind diese Tab. 6.13 in Kap. 6.3.1 zu entnehmen. Die Informationen in bezug auf die weiteren qualifikationsrelevanten Aspekte, die durch Befragung der Service-Mitarbeiter erfaßt wurden (vgl. den Fragebogen in Anhang 1b), sind im Anschluß tabellarisch zusammengefaßt.

Tab. 6.17: Die Qualifikationsfaktoren des Servicepersonals

Restaurants	Anteil des Servicepersonals mit fachspezifischer Ausbildung	Anteil ausländischer Mitarbeiter	Anteil weiblicher Mitarbeiter	Dauer der Tätigkeit des Servicepersonals im gastronomischen Bereich						Dauer der Betriebszugehörigkeit					
	in %	in %	in %	in %						in %					
				0-4 Jahre	5-9 Jahre	10-14 Jahre	15-19 Jahre	20-30 Jahre	31 und mehr	0-4 Jahre	5-9 Jahre	10-14 Jahre	15-19 Jahre	20-30 Jahre	31 und mehr
Augustiner	44	69	38	-	6	6	25	32	31	38	44	12	-	6	-
Block House	22	11	55	45	33	-	11	11	-	67	33	-	-	-	-
Mövenpick	62	44	38	19	31	12	12	12	12	57	31	6	6	-	-
Spatenhaus	89	58	16	5	11	26	21	26	11	53	21	16	10	-	-
Zum Spöckmeier	60	44	72	4	8	24	20	32	12	88	8	4	-	-	-
Unionsbräu	45	18	55	-	9	9	18	55	9	55	45	-	-	-	-
Weißes Bräuhaus	37	31	100	6	4	8	12	45	25	41	41	4	2	12	-

Quelle: Eigenerstellung
Anmerkung: Der Vollständigkeit wegen wurden auch die Anteile des weiblichen und des ausländischen Servicepersonals erfaßt.

Als weiteres Kriterium des persönlichen Verkaufs kommt das ***Auftreten des Servicepersonals*** gegenüber dem Gast hinzu und zwar in erster Linie in bezug auf ***das optische Erscheinungsbild*** (vgl. Schätzing, 1985, S. 76, S. 98). Wie aus Interviews mit den Gastronomen hervorgeht und beim Besuch der Betriebe sofort ersichtlich ist, tragen alle Service-Mitarbeiter der einzelnen Betriebe einheitliche Dienstkleidung, welche zumindest teilweise oder mitunter sogar komplett vom Betrieb gestellt wird. Durch die i.d.R. identische Garderobe wird den Konsumenten im Gastraum ein optisch einheitliches Bild geboten und eine sofortige Erkennbarkeit des Servicepersonals gewährleistet. Bedingt durch die Reinigung der Berufskleidung durch den Betrieb, wie sie in einigen Betrieben kostenlos oder gegen Entrichtung eines Unkostenbeitrages angeboten wird, wird die i.d.R. für selbstverständlich erachtete Sauberkeit der Bekleidung sichergestellt (Interviews mit Gastronomen).

Die Kleidung des Servicepersonals und der Verwaltungsangestellten - soweit von diesen Richtlinien einzuhalten sind - ist in Tab. 6.18 in detaillierter Form je Restaurant aufgelistet. Zudem werden der Vollständigkeit halber die Anforderungen seitens der Betriebe an die Kleidung des Küchenpersonals, das sich lediglich im Restaurant „Block House“ im direkten Blickfeld des Gastes befindet (vgl. Kap. 4.4.2.2), angeführt.

Relevant im Zusammenhang mit der Serviceleistung ist vor allem aber auch die ***Aufmerksamkeit des Restaurantpersonals gegenüber dem Gast***; dies beginnt bereits am Telefon bei einer evtl. Tischreservierung des Gastes, betrifft des weiteren die Begrüßung, das Zuweisen eines Platzes bzw. die Unterstützung bei der Plazierung, die prompte Bedienung, einen höflichen und zuvorkommenden Service während des gesamten Restaurantbesuches und zahlreiche weitere Punkte bis hin zur freundlichen Verabschiedung durch das Gastkontaktpersonal (Interviews mit Gastronomen).
Da jedoch eine Befragung der Gäste hinsichtlich jedes einzelnen dieser Aspekte, die noch durch eine Vielzahl weiterer Kriterien zur qualitativen Beurteilung der Serviceleistung erweitert werden könnten, in jedem der zur Untersuchung vorliegenden Betriebe zum einen den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde und mit großer Wahrscheinlichkeit die Geduld und Antwortbereitschaft der Gäste zu sehr in Anspruch nehmen würde, und zum anderen vornehmlich die Wirkung des Services auf den Gast als eine Gesamtleistung entscheidend ist

(Interviews mit Gastronomen), wird in diesem Zusammenhang auf eine Beurteilung jedes einzelnen Kriteriums durch die Konsumenten verzichtet. Der Schwerpunkt wird diesbezüglich auf die Einschätzung eines freundlichen, aufmerksamen und prompten Services durch die Gäste gelegt (vgl. Abb. 7.2) (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a, Frage 18, 19).

Die Ergebnisse dieser Analyse der Serviceleistung gegenüber dem Gast sind als Resultate der Gästebefragung den Ausführungen in Kap. 7.4ff. zu entnehmen. Die Aspekte, die möglicherweise bei bestimmten Betrieben eine diesbezüglich positivere Zufriedenheit seitens der Gäste bedingen als bei anderen Betrieben, sind Kap. 7.5 zu entnehmen. Hinsichtlich der Bedeutung der diesbezüglichen Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg wird auf Kap. 8.4.6.2 verwiesen.

Tab. 6.18: Die Dienstkleidung in den einzelnen Gastronomiebetrieben

Restaurant	Dienstkleidung								
	Küche	Service	Verwaltung	vom Betrieb gestellt			vom Betrieb gereinigt		
				Küche	Service	Verwal-tung	Küche	Service	Verwal-tung
Augustiner	Standard - Kochkleidung	Männliches Personal: • schwarze Hose • weißes Hemd • schwarze Weste Weibliches Personal: • Dirndl	-	kom-plette Koch-kleidung	Dirndl	-	Koch-kleidung	-	-
Block House	Standard - Kochkleidung	• weißes Hemd / Bluse • schwarze Hose / Rock • rote Schürze	• Jacket / Hemd • Block House Krawatte	-	Schürze	Krawatte	Koch-kleidung	gegen DM 20,00 Wäsche-geld	-
Mövenpick	„gelockerte“ Standard-Kochkleidung	• dunkle Hose / Rock • Mövenpick-Hemd, Mövenpick-Bluse bzw. Standardhemd, -bluse • Schürze (grün, rot, blau, weiß)	-	-	• Hemd / Bluse • Schürze	-	Koch-kleidung	• Hemd / Bluse • Schürze	-

Restaurant	Dienstkleidung								
	Küche	Service	Verwaltung	vom Betrieb gestellt			vom Betrieb gereinigt		
				Küche	Service	Verwal-tung	Küche	Service	Verwal-tung
Spatenhaus	Standard - Kochkleidung	• weißes Hemd / Bluse • schwarze Hose / Rock • grüne Weste	-	-	grüne Weste	-	Koch-kleidung	grüne Weste	-
Spöckmeier	Standard - Kochkleidung	• weißes Hemd / Bluse • Frauen: schwarz/ grünes Dirndl, Schürzen zum Wechseln • Männer: schwarze Hose / rote Weste	-	-	komplett	-	-	-	-
Unionsbräu	Standard - Kochkleidung (auf jeden Fall Kochhose - ansonsten Abweichung möglich)	– weißes Hemd / Bluse – schwarze Hose / Rock – Schürze im Bierkeller: Jeans und Schürze	-	Schürze, Anfasser	Schürze	-	Koch-kleidung	Schürze	-
Weißes Bräuhaus	Standard - Kochkleidung	– um die Jahrhundert-wende übliche Tracht in schwarz	-	-	eine Tracht	-	Koch-kleidung	-	-

Quelle:Interviews mit Gastronomen

6.5 Die Pflege der Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations (PR)

Die Begriffe „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Public Relations“ werden im deutschen Sprachgebrauch üblicherweise synonym verwendet (vgl. Weeser-Krell, 1991, S. 235ff. / Weis, 1985, S. 301ff. uvm.). Man versteht darunter, „sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, mit denen es bei ausgewählten Zielgruppen um Vertrauen und Verständnis wirbt“ (Bruhn, 1995, S. 233).

Im Gegensatz zu Werbung und Verkaufsförderung, die in erster Linie produktorientiert am Markt operieren und erst in sekundärer Hinsicht Beiträge zur Schaffung bzw. Verbesserung eines positiven Firmenimages liefern (vgl. Kap. 6.2 und Kap. 6.3), ist es also primär die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit, das Erscheinungsbild eines Unternehmens als Ganzes zu optimieren (vgl. Raffée, 1979, S. 8f.). Public Relations sind also öffentlichkeitsorientiert und kommen im Unterschied zu Werbung und Verkaufsförderung, die eine teilweise oder gänzlich andere Zielsetzung verfolgen und wie bereits angesprochen eher marktorientiert sind, einer gesellschaftspolitischen Informationsaufgabe nach (vgl. Meffert, 1997, S. 381ff.).

Ist allerdings einem Unternehmen bereits ein positives Firmenimage zuzuschreiben oder wird dies durch den Einsatz gezielter PR-Maßnahmen erreicht, so kann von einem günstigen Firmenbild zweifelsohne auch die Produkt- bzw. Dienstleistungswerbung profitieren. Dieses Ziel erweist sich seitens der Unternehmen auch als angestrebt, wie sich aus einer Befragung bzgl. der Hauptziele der PR-Abteilungen ergab, welche in erster Linie auf den Aufbau und die Erhaltung eines positiven Firmen-Images Wert legen (94,3% der Befragten) und damit gleichzeitig auch die Erreichung und Erhaltung von günstigen Produkt-Images (60,0%) und die Bekanntmachung von neuen Produkten (54,8%) verbinden (Haedrich, 1983, S. 436).

Infolgedessen muß es also Ziel und Aufgabe eines jeden Unternehmens sein, einen optimalen Einklang zwischen Werbung bzw. Verkaufsförderung und der Öffentlichkeitsarbeit zu erreichen, um eine möglichst hohe Effizienz zu erlangen.

Was die Mittel bzw. Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit anbelangt, deren Einsatz von der Zielsetzung der PR-Maßnahmen abhängig ist, so differieren auch diese im Vergleich zu den anderen kommunikationspolitischen Instrumenten. So gilt es vor allem Kontakte zur Presse zu knüpfen, Public Relations-Anzeigen zu schalten, Veranstaltungen, wie z.B. Jubiläumsfeiern,

Betriebsbesichtigungen usw. durchzuführen, Informationsmappen zu erstellen, unternehmensbezogene Auskünfte nach außen zu erteilen, uvm. (vgl. Weis, 1985, S. 302f.).
Größtenteils wird auch das Sponsoring bei den PR-Aktivitäten eingestuft, das über die finanzielle Unterstützung von Organisationen bzw. Vereinen in der Gastronomie sehr häufig eingesetzt wird (Interviews mit Gastronomen).
Eine weitere Möglichkeit im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit bietet sich über das sog. Hospitality (Bruhn, 1987, S. 87), das die Bewirtung von Journalisten, Großkunden usw. beinhaltet und sich vor allem in der Hotellerie zunehmender Beliebtheit erfreut (vgl. auch Roth, 1987, S. 145).
Auch „advocacy advertising“ ist als weitere Form der Öffentlichkeitsarbeit unter die bisher genannten Möglichkeiten einzureihen. Im Rahmen dieser PR-Maßnahme wird zu eher strittigen Fragen Stellung genommen, um evtl. vorhandene Skepsis gegenüber einer Unternehmung im Einstellungsverhalten potentieller Konsumenten abzubauen (Schmalen, 1992, S. 238); dies ist im Gastronomiebereich i.d.R. nicht notwendig bzw. üblich, wurde jedoch von einigen Gastronomen im Zuge des BSE-Skandals und des damit einhergehenden Umsatzeinbruches der Rindfleisch-Produkte als erforderliche PR-Maßnahme eingesetzt (Interviews mit Gastronomen). Da dieser PR-Aktion ansonsten in der Gastronomie keine große Bedeutung zuzuschreiben ist (Interviews mit Gastronomen), wird diesbezüglich auf die einschlägige Literatur verwiesen und auf nähere Ausführungen verzichtet (Barnet, 1975, S. 18ff. / Sethi, 1977).

Des weiteren sind auch kooperative Werbemaßnahmen, also PR-Aktionen einer ganzen Branche, zu nennen. Für Handlungen dieser Art ist im gastronomischen Sektor üblicherweise der Hotel- und Gaststättenverband zuständig; für die der Untersuchung zugrunde liegenden Betriebe am Standort München der Bayerische Hotel- und Gaststättenverband (BHGV), soweit sich die Öffentlichkeitsarbeit auf den bayerischen Raum beschränkt (Interview mit dem Präsidenten des Bayerischen Hotel- und Gaststättenverbandes). Da sich jedoch diesbezügliche Aktionen nicht auf einen spezifischen Betrieb beziehen und meist für alle der involvierten Restaurants identisch sind, wird diese Form der Öffentlichkeitsarbeit angesichts der Zielsetzung dieser Arbeit nicht mehr detaillierter erläutert.

Zur Etablierung eines Betriebes nach außen hin und selbstverständlich auch betriebsintern, wird als weiteres Element der Öffentlichkeitsarbeit das für ein einheitliches Auftreten notwendige Corporate Design als Teil der Corporate Identity eines Unternehmens angeführt (vgl. Nieschlag, 1988, S. 496f.). Verwendung sollten diesbezüglich gleichartige Farb-, Form- und Stilelemente finden. Da sich Corporate Design auf Außen- und Innenarchitektur, aber auch auf Sachmittel bezieht, bieten sich zur Schaffung des so wichtigen einheitlichen visuellen Erscheinungsbildes eines Betriebes zahlreiche formale Gestaltungskonstanten; zum einen was die Gestaltung des Außenbereiches anbelangt, wie z.B. Fassadenbeleuchtung, bestimmte Farbelemente an der Außenfassade des Gebäudes, die optische Darstellung des Eingangsbereiches usw., zudem aber auch verschiedene innenarchitektonische Elemente im Rahmen der Einrichtungs- und Ausstattungspolitik und Unterstützung dieser Gestaltungsaspekte durch ein Dekorationskonzept, das es versteht, Akzente zu setzen und die Betriebstypenphilosophie optimal zu visualisieren (Kaub, 1990, S. 192ff.). Im Bereich der Sachmittel wird z.B. häufig das firmentypische Logo (vgl. die Logos in Anhang 6) auf jeglichen Drucksachen, wie z.B. Briefpapier, Visitenkarten, Streichholzbriefchen, Marketing-Drucksachen, Speise- und Getränkekarten und in Anzeigen plaziert (Interviews mit Gastronomen). Corporate Identity bzw. Corporate Design betrifft aber selbstverständlich auch die Berufskleidung der Mitarbeiter, die eine weitere Art der Kommunikation nach außen darstellt (vgl. Tab. 6.18).

Das hier beschriebene Corporate Design dient zur Unterstützung der von einem Corporate Identity-Konzept vorgegebenen Ziele. Dieses „kann als ein strategisches Konzept zur Positionierung der Identität oder auch eines klar strukturierten, einheitlichen Selbstverständnisses einer Unternehmung, sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der Unternehmungsumwelt, gesehen werden“ (Gabler Wirtschaftslexikon, 1993, S. 706).

Hierfür ist neben dem angesprochenen Corporate Design zudem auch ein entsprechendes Corporate Behaviour aller Mitarbeiter von nöten, das sowohl das Verhalten der Mitarbeiter im Firmenkreis als auch gegenüber Kunden, in diesem Fall gegenüber Gästen, beinhaltet und selbstverständlich das Verhalten gegenüber potentiellen Gästen oder auch der allgemeinen Öffentlichkeit mit einschließt (Interviews mit Gastronomen). Das heißt also, daß sich nicht nur das Erscheinungsbild eines Betriebes als Ganzes, sondern auch das Verhalten aller

Beschäftigten an einem festgelegten Soll-Image zu orientieren hat (vgl. auch Marguelis, 1977, S. 66ff.).

Was nun die Public Relations-Maßnahmen der in diese Untersuchung einbezogenen Gastronomiebetriebe anbelangt, so ist zunächst anzumerken, daß alle Restaurants bzw. deren Inhaber, Geschäftsführer oder Betriebsleiter über gute Kontakte zur Presse verfügen und diese auch beständig pflegen. Die meist bereits bestehenden Kontakte werden bei besonderen Aktionen, wie z.B. produktspezifischen Angebotswochen, Jubiläen usw. genutzt und zahlreiche Journalisten eingeladen, die selbstverständlich auch großzügig bewirtet werden[40] und je nach Eindruck über den jeweiligen Betrieb und dessen Veranstaltungen bzw. Aktionen berichten sollen (Interviews mit Gastronomen)[41]. Verteilt werden in diesem Zusammenhang von allen Restaurants meist aktions- und z.T. auch unternehmenseigene Informationsmappen.

Einige Betriebe betreiben zudem auch Sponsoring und zeigen diesbezüglich v.a. soziales Engagement. So unterstützte beispielsweise das „Weiße Bräuhaus“ am Kirchentag die Pfarrei mit Naturalien und durch die Zurverfügungstellung des betriebseigenen Personals; aber auch durch das „Unionsbräu“ werden Kirchenveranstaltungen sowie kulturelle Ereignisse, der Fasching in München oder z.B. das Unicef-Fest - Unicef war 1996 Partnerstadt von München - größtenteils mit Warenlieferungen, personeller Unterstützung oder teilweise auch durch finanzielle Hilfe, eventuell in Zusammenarbeit mit der Brauerei, unterstützt.
Unicef wurde aber auch durch die Betriebe „Augustiner“ und „Zum Spöckmeier“ unterstützt, die bei einer öffentlichen Veranstaltung für Unicef die gesamten Einnahmen bzw. den Einnahmenüberschuß zugunsten dieser Einrichtung spendeten. Des weiteren fördert der Betrieb „Augustiner“ z.B. mit Waren oder teilweise auch mit Geld die Veranstaltungen von Münchner Gesang- oder Musikvereinen, und das Restaurant „Zum Spöckmeier“ bei Anfragen Altenheime in München mit Verzehrgutscheinen für die Senioren oder mit Barmitteln (Interviews mit Gastronomen).
Betrachtet man in bezug auf das Corporate Design die Außengestaltung der Betriebe, so werden alle Restaurants durch eine Vielzahl rechtlicher Restriktionen in der Realisierung der

[40] Vgl. hierzu auch die Erläuterungen zu Hospitality bei Bruhn (1987, S. 87).

Betriebstypenphilosophie eingeschränkt, wobei zudem von einigen Gastronomen auf die zusätzliche Erschwernis möglicher Gestaltungswünsche durch die Auflagen des Amtes für Denkmalschutz hingewiesen wird (vgl. Kap. 6.2.2.6). Soweit möglich wird jedoch versucht, die Außenfassade der Restaurants betriebstypisch zu gestalten. Hinsichtlich der Gestaltung des Außenbereiches und der Einrichtungs- und Ausstattungspolitik wird auf die Kurzdarstellung in Kap. 3.4ff. verwiesen.
Um den Rahmen der Gästebefragung nicht zu sprengen, wird die Wirkung dieses absatzmarktpolitischen Instrumentes auf die Gäste ebenso wie die der eingesetzten Dekorationselemente als Gesamteindruck über die erlebten atmosphärischen Aspekte ermittelt (vgl. Abb. 7.2).

Im Hinblick auf die diversen Sachmittel verfügen alle Betriebe über eine Vielzahl von Drucksachen, auf welchen größtenteils das firmeneigene Logo vorzufinden ist. Die einzelnen, betriebsindividuell eingesetzten Sachmittel, die mit einem Logo versehen sind, sind der folgenden Tabelle 6.19 zu entnehmen.

Tab. 6.19: Die mit betriebseigenem Logo versehenen Sachmittel der einzelnen Betriebe

Verwendete Sachmittel mit Restaurantlogo						
Augustiner	**Block House**	**Mövenpick**	**Spatenhaus**	**Spöckmeier**	**Unionsbräu**	**Weißes Bräuhaus**
• Briefpapier • Streichholz-briefchen • Visitenkarten mit Brauerei-Logo • sonstige Marketing-Drucksachen, wie z.B. Werbebriefe usw. • Speise- und Getränkekarte	• Briefpapier • Streichholz-briefchen • Visitenkarten • sonstige Marketing-Drucksachen, wie z.B. Werbebriefe usw. • Speise- und Getränkekarte	• Briefpapier • Visitenkarten • sonstige Marketing-Drucksachen (z.B. Prospekte) • Speise- und Getränkekarten	• Briefpapier • Visitenkarten • sonstige Marketing-Drucksachen • Speise- und Getränkekarten	• Briefpapier • Visitenkarten • sonstige Marketing-Drucksachen • Speise- und Getränkekarten	• Briefpapier • Visitenkarten • sonstige Marketing-Drucksachen • Speise- und Getränkekarten • Bierunter-setzer	• Briefpapier • Visitenkarten • sonstige Marketing-Drucksachen • Speise- und Getränkekarten

[41] Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu den redaktionellen Beiträgen der verschiedenen Tageszeitungen oder Fachzeitschriften über die einzelnen Betriebe in Kap. 6.2.2.4 und Kap. 6.2.2.7.

Verwendete Sachmittel mit Restaurantlogo						
Augustiner	**Block House**	**Mövenpick**	**Spatenhaus**	**Spöckmeier**	**Unionsbräu**	**Weißes Bräuhaus**
	• Schirm-mützen • Luftballons • Malsets					

Quelle: Verantwortliche der jeweiligen Betriebe

Anmerkung: Vom „Mövenpick"-Restaurant wird je nach Bedarf, das eigene Logo des „Mövenpick"-Betriebes im Künstlerhaus oder das internationale „Mövenpick"-Logo eingesetzt (Interview mit Gastronom).

Hinsichtlich des Corporate Behaviour der Mitarbeiter wird in Anbetracht der Zielsetzung dieser Arbeit lediglich das Auftreten des Servicepersonals gegenüber den Gästen betrachtet; vor allem hinsichtlich Aufmerksamkeit, Freundlichkeit, prompte Bedienung usw.

Kritisch anzumerken ist jedoch auch im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit der einzelnen Gastronomiebetriebe, daß die diesbezüglichen Aktionen nicht in ein kommunikationspolitisches Gesamtkonzept eingebettet sind, sondern meist kurzfristig aus einer spontanen Entscheidung heraus beschlossen werden. Würden die einzelnen Werbemaßnahmen gezielter aufeinander abgestimmt, vor allem auch zeitlich gesehen, um z.B. saisonale Schwankungen auszugleichen, ist anzunehmen, daß eine wesentlich höhere Werbewirkung bzw. ein höherer Werbeerfolg erzielt werden könnte.

6.6 Die Werbeerfolgskontrolle

Angesichts der hohen Bedeutung der Werbung im Bereich der Dienstleistungsbranche, deren Zielsetzung es in erster Linie es, dem potentiellen Kunden eine meist immaterielle, intangible Leistung zu konkretisieren und transparenter darzustellen (vgl. Meffert, 1997, S. 368), ist eine systematische Werbeerfolgskontrolle unabdingbar. D.h. es ist zu überprüfen, inwieweit und ob überhaupt der Einsatz des jeweiligen Aktionsparameters zur Zielerreichung beigetragen hat (vgl. Schweiger, 1995, S. 256).

Zur Messung der Werbewirkung kommen zum einen ökonomische Maßgrößen, wie z.B. Umsatz, Marktanteil, Absatzzahlen oder Gewinn in Frage. Jedoch ist es aufgrund der bereits erläuterten mangelnden Isolierbarkeit einer konkreten Werbeaktion oder möglicher zeitlicher Differenzen zwischen der Durchführung einer Werbemaßnahme und der Ermittlung der ökonomischen Größe bzw. der tatsächlichen Werbewirkung nur sehr schwer festzustellen, inwieweit sie zur Zielerreichung beigetragen hat.

Angesichts dieser Problematik wird in zunehmendem Maße auch der außerökonomische Werbeerfolg gemessen. So werden z.B. Recall-Tests (Erinnerungsverfahren) oder Recognition-Tests (Wiedererkennungsverfahren) herangezogen (Schmalen, 1992, S. 185ff.), aber vor allem verstärkt auch Einstellungsmessungen durchgeführt (Kroeber-Riel, 1992, S. 182ff.). Diesbezüglich ist jedoch anzumerken, daß es sich bei der Kommunikationswirkung in erster Linie um eine Vorstufe der ökonomischen Wirkung, d.h. der tatsächlichen Auslösung des Kaufaktes handelt, und folglich ökonomischer und außerökonomischer Werbeerfolg nicht unmittelbar zu trennen sind (vgl. Kroeber-Riel, 1992, S. 161ff.).

Da allerdings im Rahmen dieser Arbeit die Werbeerfolgskontrolle inklusive der verschiedenen Meßmethoden zu weit führen würde, da viele Modelle eine Beobachtung über mehrere Perioden voraussetzen, und die diesbezüglichen Ergebnisse zudem auch keinen eindeutigen Beitrag zur Zielsetzung dieser Untersuchung liefern würden, werden die umfangreichen Messungen des ökonomischen und außerökonomischen Werbeerfolges hier außer acht gelassen.

7 Die Messung der Dienstleistungsqualität

Die in den letzten vier Kapiteln erläuterten Marketinginstrumente und ihre spezifischen Ausprägungen in den einzelnen Gastronomiebetrieben bestimmen bzw. definieren die Dienstleistung Gastronomie und ermöglichen detaillierte Einblicke in die Konzepte teilweise ähnlicher und teilweise sehr unterschiedlicher Betriebstypen. So liegen z.B. Konzepte vor, die auf Basis eines gegebenen Standortes bzw. bestehenden Gastronomiebetriebes entstanden sind (z.B. „Zum Spöckmeier“, „Weißes Bräuhaus“) oder Konzepte, die von vornherein eine umfangreiche Expansion fokussieren und erst im Anschluß an die Konzeption des Betriebstyps geeignete Standorte suchen („Block House“), wie es bei Systemgastronomen (McDonald’s, Burger King, Pizza Hut etc.) häufig der Fall ist. Einige der Konzepte sind sehr stark auf die Wirtepersönlichkeit zugeschnitten (z.B. „Unionsbräu“), andere wiederum sind weniger von einer individuellen Persönlichkeit geprägt und vor allem hinsichtlich Mitarbeiter und Gäste größtenteils personenunabhängiger konzipiert.

Gerade diese Unterschiede, aber auch die bedingt vorhandenen konzeptionellen Überschneidungen machen die Beurteilung der diversen Einzelkriterien durch die Gäste der verschiedenen Betriebe interessant. Die Bewertung der einzelnen Komponenten im Vergleich zur Erwartungshaltung der Gäste gegenüber diesen Kriterien erfolgt im Rahmen einer Messung der Dienstleistungsqualität, deren Möglichkeiten, Ausprägungen bzw. Ergebnisse den folgenden Ausführungen zu entnehmen sind. Bzgl. des Begriffs der Dienstleistungsqualität wird auf die einleitenden Erläuterungen in Kap. 1.4.2f. verwiesen.

7.1 Die Möglichkeiten der Messung von Dienstleistungsqualität

Da in vielen Dienstleistungsbereichen und so auch in der Gastronomie objektive Leistungsdefinitionen und -messungen nur begrenzt möglich und sinnvoll sind, und zudem das von den Kunden gewünschte Leistungsniveau nicht immer eindeutig ist, wurden in der Marketingwissenschaft eine Vielzahl an Verfahren zur Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität entwickelt. Diesbezüglich entwickelte Verfahren sind u.a. die sog. Multiattributverfahren (vgl. Hentschel, 1990, S. 7).[42]

Multiattributmodelle gehen davon aus, daß die Qualitätseinschätzung der Konsumenten aus der individuellen Bewertung der verschiedenen Qualitätsmerkmale hervorgeht (vgl. Müller-Hagedorn, 1986, S. 182ff.). Hentschel (1990, S. 7) unterteilt die möglichen Anwendungsvarianten grob danach, ob sie eher in einstellungs- oder zufriedenheitstheoretischer Tradition stehen.

Bei der einstellungsorientierten Qualitätsmessung wird davon ausgegangen, daß „die Qualitätseinschätzung des Kunden als gelernte, relativ dauerhafte, positive oder negative innere Haltung gegenüber einem Beurteilungsobjekt aufzufassen ist“ (Hentschel, 1990, S. 8). Übliche Meßansätze für die Einstellungsmessung beinhalten subjektiv empfundene Wahrscheinlichkeiten oder Wichtigkeiten der Konsumenten (vgl. Fishbein, 1975 / Trommsdorff, 1975).

Dagegen ist das Maß an Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Konsumenten als Reaktion auf die wahrgenommene Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Dienstleistung zu sehen; man spricht von zufriedenheitsorientierter Qualitätsmessung (vgl. Hentschel, 1990, S. 8). Diese Meßmethode geht von den in Abb. 7.1 geschilderten Schlüsselfaktoren für Kundenerwartungen aus und ermittelt auf dieser Basis i.d.R. für ein konkret abgrenzbares Konsumerlebnis die Differenz zwischen erwarteten und erlebten Ausprägungen qualitätsrelevanter Merkmale.

Zeithaml, Parasuraman und Berry (1986, 1988, 1990) haben Elemente aus beiden Ansätzen vereint und daraus den sog. SERVQUAL-Ansatz entwickelt. Zum einen beziehen sie sich wie

---

[42] Bzgl. der Auswertungsverfahren von Kundenerlebnissen, die ebenfalls zur Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität eingesetzt werden können vgl. Hentschel (1990, S. 10f.).
Weitere Informationen hinsichtlich der Messung der Anforderungen an die Dienstleistungsqualität sind den Ausführungen bei Meffert (1997, S. 204ff.) zu entnehmen.

bei der einstellungsorientierten Messung auf das Dienstleistungsunternehmen selbst und zum anderen verwenden sie die Unterscheidung zwischen Erwartung und Erlebnis (vgl. Abb. 7.1). Über einen standardisierten Fragebogen, der die fünf verschiedenen Dimensionen Materielles, Zuverlässigkeit, Entgegenkommen, Souveränität und Einfühlung abdecken soll und i.d.R. für alle Branchen gleich ist, werden die Beurteilungen der einzelnen Dimensionen erhoben und auch eine gewogene SERVQUAL-Gesamtzensur ermittelt (Zeithaml, 1992, S. 202ff.)[43].

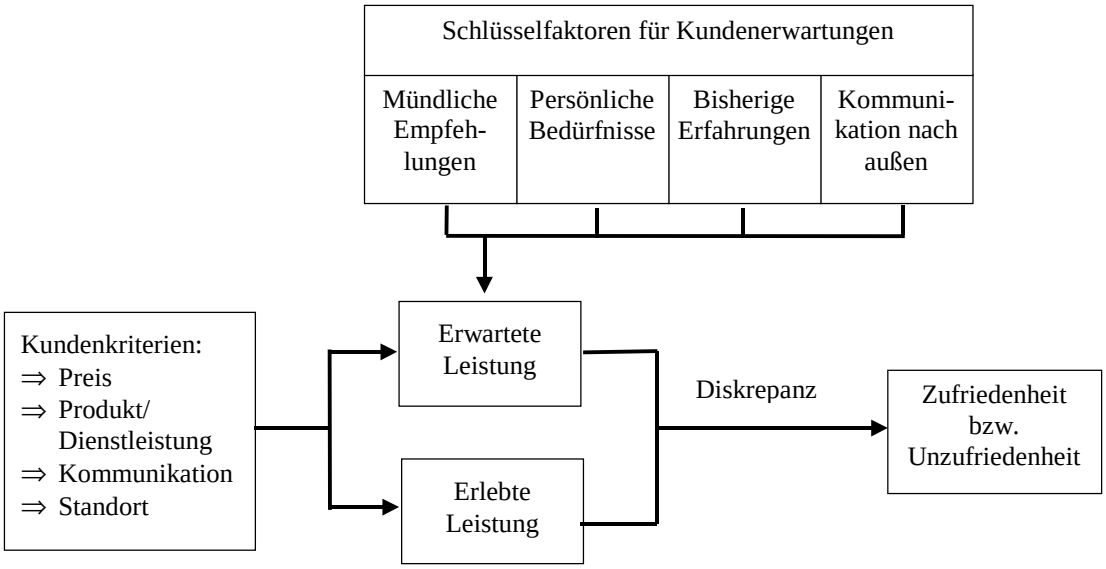


Abb. 7.1: Die Kundenbeurteilung der Dienstleistungsqualität auf Basis der zufriedenheitsorientierten Qualitätsmessung
Quelle: Hentschel (1990, S. 8), Zeithaml (1992, S. 37)

[43] Diesbezüglich wird auf die kritische Stellungnahme von Hentschel (1990) verwiesen.

7.2 Die Operationalisierung der Dienstleistungsqualität in dieser Arbeit

Ursprünglich sollte im Rahmen dieser Arbeit zur Operationalisierung der Dienstleistungsqualität der SERVQUAL-Ansatz von Zeithaml (1986, 1988, 1990) verwendet werden, worauf allerdings aufgrund der Problematik, daß diese Methode keine Eindruckswerte, die die Erwartungswerte übertreffen, und dementsprechend keine Negativwerte als wahrgenommene Servicequalität erlaubt (vgl. Zeithaml, 1992, S. 201ff.), verzichtet wurde. Für diese Arbeit ist dies insofern von Bedeutung als von einer Vielzahl von Probanden in einem Pretest die erlebte Leistung hinsichtlich bestimmter Merkmale positiver beurteilt wurde als die bezüglich dieser Aspekte erwartete Leistung. D.h. die von den Gästen im Hinblick auf bestimmte Merkmale erlebte Leistung hat die von ihnen erwartete Leistung übertroffen; der gastronomische Betrieb hat seine Gäste hinsichtlich dieser Aspekte über die Erwartung hinaus zufriedengestellt.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden für die Dienstleistungsmessung eine Wichtigkeits- und eine Eindruckskomponente herangezogen, d.h. sowohl die erwartete als auch die erlebte Dienstleistungsqualität wurde analog der zufriedenheitsorientierten Qualitätsmessung berücksichtigt (vgl. Abb. 7.1). Mit Hilfe verschiedener Intervallskalen (von 1-5) im Sinne von „wichtig/unwichtig“ und „stimmt vollkommen/stimmt überhaupt nicht“, wurde sowohl die Erwartungshaltung als auch der Erfüllungsgrad bezüglich verschiedener Merkmale erhoben.

Hinsichtlich der Festlegung der einzelnen Items bzw. qualitätsrelevanter Merkmale, die einem erheblichen Problem bei der Anwendung von Multiattributmodellen entspricht, da die Items nur in begrenzter Anzahl berücksichtigt werden können (vgl. Hentschel, 1990, S. 9), kann aus einer Vielzahl von Methoden zur Itemsammlung gewählt werden (vgl. Trommsdorff, 1975, S. 99ff.).

Die anwendbaren Methoden lassen sich grob in zwei Gruppen gliedern. So kann einerseits eine Zielgruppe befragt werden und entsprechend der Ergebnisse eine Zusammenfassung der Items erstellt werden (vgl. u.a. Backhaus, 1989, S. 69ff.). Zum anderen besteht die Möglichkeit, andere Quellen, wie z.B. Testberichte, spezifische Artikel aus Fachzeitschriften, Ergebnisse aus Expertenbefragungen usw. nach entsprechenden Informationen zu analysieren (vgl. Trommsdorff, 1975, S. 99ff.).

Hinsichtlich der Kriterien, die in diese Dienstleistungsmessung einbezogen wurden, wurde in Absprache mit den Gastronomen darauf geachtet, das gesamte Spektrum, das gastronomische Betriebe ihren Gästen weitestgehend bieten, zu repräsentieren. Diese Kriterien wurden größtenteils aus bereits durchgeführten Studien gewonnen, die auf Gäste- bzw. Konsumentenbefragungen zum Thema Gastronomie, diesbezüglichen Wünschen bzw. Ansprüchen und Bedürfnisstrukturen der Gäste basieren. Diese Aspekte wurden um diejenigen Punkte erweitert, die sich aufgrund der Ausführungen über Preis- (vgl. Kap. 5), Produkt- (vgl. Kap. 3) und Kommunikationspolitik (vgl. Kap. 6) und den Standort (vgl. Kap. 4) für die Erwartungen der Gäste hinsichtlich der Dienstleistungsqualität als möglicherweise relevant erwiesen.

Neben einigen an die Gastronomie adaptierten Punkten von Zeithaml (1992, S. 202ff.) wurde auch auf einen beispielgebenden Kriterienkatalog des Institutes für Jugendforschung (IJF), München, zurückgegriffen, der im Rahmen einer Analyse über die Bindungsmotive von Stammgästen und deren Präferenzen im Hinblick auf ihre Restaurantwahl eingesetzt wurde (Weiß, 1994, S. 49ff.). Berücksichtigt wurde zudem auch eine Untersuchung des Emnid-Institutes in Bielefeld im Auftrag von Wienerwald, München, und Marketing, Bonn, bei welcher die Wichtigkeit verschiedener Kriterien beim Essen in einem Restaurant im Mittelpunkt stand (Weiß, 1992, S. 80f.).

Unter Einbeziehung sämtlicher hier erwähnter Quellen wurden alle Eigenschaften, die in irgendeiner Form für die Gäste relevant sein könnten, zusammengefaßt. Diejenigen Kriterien, die sich in einem Pretest für die Gäste als vollkommen irrelevant erwiesen haben, wurden aus dem Fragebogen entfernt. Die Items, die letztendlich in die Gästebefragung zur Ermittlung der erwarteten und erlebten Leistung der Gäste einbezogen wurden, sind dem Fragebogen in Anhang 1a (Frage 18, 19) zu entnehmen.

7.3 Die qualitätsrelevanten Faktoren beim Besuch eines Restaurants

Da die Gästebefragung zur Ermittlung der Erwartungshaltung der Gäste und der erlebten Leistung hinsichtlich der qualitätsrelevanten Merkmale eine Fülle von Informationen als Ergebnis zur Folge hatte, die nur schwer einzuordnen bzw. weiteren Analysen zugrunde zu legen ist, wurde die Datenfülle mittels einer Faktorenanalyse reduziert (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a, Frage 18, 19).

Ziel einer Faktorenanalyse ist es, eine Vielzahl an Variablen aufgrund inhaltlicher Strukturen und Beziehungszusammenhänge auf wenige Hintergrundvariablen, die sog. Faktoren zurückzuführen. Diese Faktoren stellen hypothetische Größen dar, die als Ursache für die Korrelationen zwischen den Variablen gelten (Backhaus, 1996, S. 194f.).

Im ersten Schritt der Faktorenanalyse wurde die Matrix der Korrelationskoeffizienten für alle Variablen berechnet. Anhand dieser Matrix läßt sich generell erkennen, ob aufgrund der Ausgangsbefragung Zusammenhänge zwischen Variablen vorliegen, so daß nicht alle Variablen als voneinander unabhängig zu betrachten sind und somit „bündelungsfähig“ werden (Backhaus, 1996, S. 202). Für das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium als Prüfgröße für die Güte der Daten ergab sich ein Wert von 0,820, was als positiv einzustufen ist, da die Anwendung einer Faktorenanalyse ab einem Wert von 0,5 sinnvoll erscheint (Backhaus, 1996, S. 206).

Mit Hilfe der Hauptkomponentenmethode, deren Ziel in einer umfassenden Reproduktion der Variablen durch möglichst wenige Faktoren besteht, wurden die Faktoren extrahiert. Zudem wurden auf diesem Wege die Eigenwerte der Faktoren, die Kommunalitäten und die Faktorladungsmatrix berechnet.

In der zunächst berechneten sog. Anfangslösung sind vor allem die Eigenwerte der Faktoren von Bedeutung, die zeigen, welcher Betrag der Gesamtvarianz aller Variablen durch den jeweiligen Faktor erklärt wird. Im Rahmen des Kaiser-Kriteriums – entsprechend des Kaiser-Kriteriums sind nur die Faktoren zu extrahieren, deren Eigenwert größer als eins ist (Backhaus, 1996, S. 226) - und dem darauf basierenden Scree-Test wurden diese Eigenwerte im nächsten Schritt zur Festlegung der Anzahl der zu extrahierenden Faktoren verwendet.

Es wurden acht Faktoren extrahiert, die zusammen 57% der Gesamtstreuung der Variablen erklären, und im Anschluß eine varimax-rotierte Faktormatrix erstellt (vgl. Anhang 2), in der

sich eindeutig erkennen läßt, welche Variablen jeweils auf welchen Faktor hoch laden. Ziel des Varimax-Verfahrens ist die Minimierung der Variablen mit hoher Faktorladung und somit die Verbesserung der Interpretierbarkeit der Faktoren (Brosius, 1996, S. 833).

Die sich ergebenden Faktoren, die mit den Begriffen Restaurantattraktivität, Servicequalität, Preisakzeptanz, Speisenqualität, Spezifische Angebote, Produktauswahl, Zusatzkomfort und Unterhaltung benannt wurden, sind in der folgenden Abb. 7.2 dargestellt.

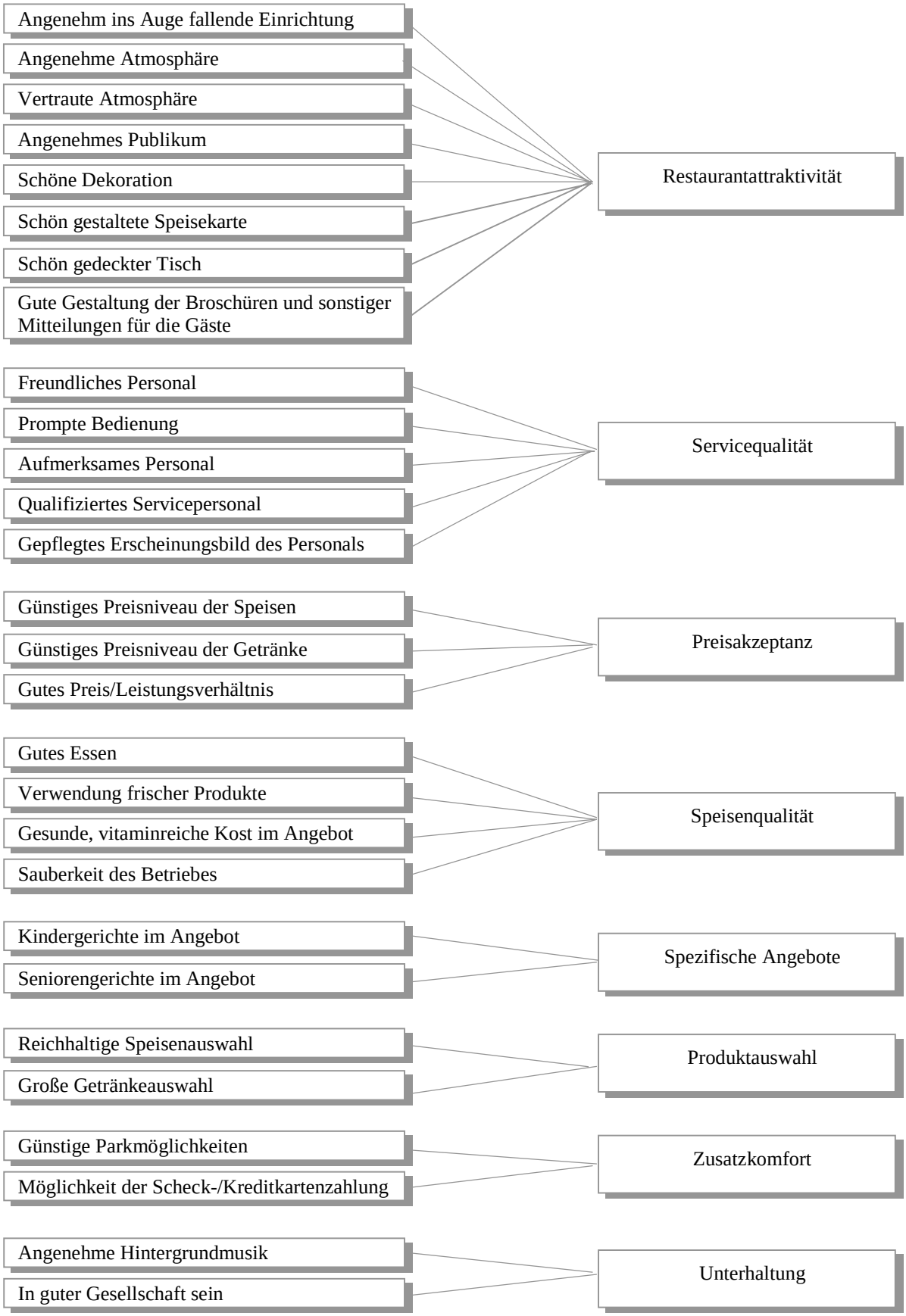


Abb. 7.2: Qualitätsrelevante Merkmale/Faktoren beim Besuch eines Restaurants

7.4 Die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich qualitätsrelevanter Faktoren

Um die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich der in Abb. 7.2 dargestellten qualitätsrelevanten Faktoren zu ermitteln, ist es, wie in Kap. 7.1 erläutert, notwendig, die Differenz zwischen der von den Gästen erwarteten und der erlebten Leistung bezüglich der einzelnen Faktoren festzustellen. Je weniger die von den Gästen erlebte Leistung im Hinblick auf einen bestimmten Faktor von deren Erwartung entfernt ist, d.h. je geringer die Differenz zwischen den beiden Werten, umso zufriedener sind die Gäste mit der Leistung des Gastronomiebetriebes (vgl. Hentschel, 1990, S. 8). Wird bei der Berechnung der Diskrepanz zwischen Erwartungshaltung und erlebter Leistung ein positiver Wert ermittelt, hat der Gastronomiebetrieb mit seiner Leistung die Erwartungen der Gäste sogar übertroffen.

7.4.1 Die Relevanz der einzelnen Faktoren für die Gesamtheit der befragten Personen

Die Wichtigkeit der acht Faktoren (vgl. Abb. 7.2) für die Gesamtheit der in allen hier relevanten Gastronomiebetrieben befragten Personen wurde mit Hilfe der Mittelwerte der einzelnen Faktoren auf einer Skala von 1-5 ermittelt, und entsprechend dieser Ergebnisse die Reihenfolge der Wichtigkeit, d.h. die Gästepräferenzen bestimmt.

Tab. 7.1: Die Wichtigkeit der Faktoren entsprechend der Faktorenmittelwerte

Rang	Faktor	Mittelwert	Std.abweichung	Gültiges N
1	Speisenqualität	1,35	0,38	N = 692
2	Servicequalität	1,40	0,44	N = 692
3	Preisakzeptanz	1,90	0,67	N = 692
4	Restaurantattraktivität	2,20	0,52	N = 692
5	Produktauswahl	2,60	0,42	N = 692
6	Unterhaltung	2,70	0,79	N = 692
7	Zusatzkomfort	2,96	1,16	N = 692
8	Spezifische Angebote	3,52	1,33	N = 692

Aufgrund der Ergebnisse der Gästebefragung in Tab. 7.1 kann festgehalten werden, daß die befragten Personen ihre Erwartungen an einen idealen Gastronomiebetrieb ihrer Vorstellung in erster Linie in die Speisen- und Servicequalität, aber auch in die preislichen Aspekte und die Restaurantattraktivität eines Betriebes, die sowohl atmosphärische Komponenten (vgl. Kap. 3, Abb. 3.1) als auch eine schön gestaltete Speisekarte, einen schön gedeckten Tisch und Werbematerialien umfaßt, setzen und ihre Haltung gegenüber Produktauswahl, Unterhaltung, Zusatzkomfort und vor allem aber gegenüber Spezifischen Produktangeboten weit weniger kritisch ist.

D.h. Gastronomiebetriebe sollten sich sehr stark auf die hier relevanten Faktoren konzentrieren, wobei sie innerhalb dieser Faktoren resp. Dimensionen Schwerpunkte auf die Items mit höherer Relevanz für die Gäste setzen können bzw. sollten. Wie aus den diesbezüglichen Daten aus Tab. 7.1 jedoch deutlich wird, erscheint es innerhalb der Ränge 1-3 (Speisenqualität, Servicequalität und Preisakzeptanz) aufgrund der durchgängig relativ hohen Relevanz der Einzelitems dieser Faktoren schwierig bzw. nicht ohne Risiko, das eine oder andere Item zu fokussieren. Innerhalb der anderen Faktoren wäre es demgegenüber denkbar, angesichts der teilweise geringeren Wichtigkeit einzelner Items Schwerpunkte zu setzen, wobei jedoch immer die Ganzheitlichkeit eines Betriebstyps bzw. Konzeptes ins Auge zu fassen ist.

7.4.2 Die erlebte Leistung der Gesamtheit der befragten Gäste hinsichtlich der einzelnen Faktoren

Inwiefern nun die in Kap. 7.4.1 geschilderten Erwartungen an einen Gastronomiebetrieb erfüllt wurden, d.h. wie die Leistung hinsichtlich der einzelnen Faktoren von den befragten Gästen beurteilt wurde, ist der folgenden Tabelle 7.2 zu entnehmen.

Da die Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung in den einzelnen Betrieben entweder angeboten wird oder nicht und demzufolge keiner Beurteilung durch die Gäste bedarf, wurde sie bei der Befragung nach der erlebten Leistung durch die Gäste außer acht gelassen (vgl. Fragebogen, Anhang 1a, Frage 19), weswegen sich der Faktor Zusatzkomfort hier lediglich auf die Parkmöglichkeiten der Betriebe bezieht (vgl. Abb. 7.2).

Aus demselben Grund wurde der Aspekt der Spezifischen Produktangebote nicht in die Itembatterie zur Beurteilung der erlebten Leistung durch die Gäste aufgenommen (vgl. Fragebogen, Anhang 1a, Frage 19) (vgl. hierzu auch Kap. 3.2.9) und demzufolge lediglich sieben Faktoren in Tab. 7.2 angeführt.

Um jedoch im Hinblick auf den Faktor Zusatzkomfort die Aussagefähigkeit bzw. die Vergleichbarkeit mit der diesbezüglich erwarteten Leistung angesichts der Einschränkung um den Aspekt der Scheck-/Kreditkartenzahlung dennoch zu gewährleisten, ist in Tab. 7.2 auch der Mittelwert der Relevanz günstiger Parkmöglichkeiten, unabhängig von dem Aspekt der Scheck-/ Kreditkartenzahlung (vgl. Tab. 7.1), notiert.

Tab. 7.2: Die Beurteilung der Faktoren entsprechend der Faktorenmittelwerte

Rang	Faktor	Mittelwert	Std.abweichung	Gültiges N
1	Servicequalität	1,63	0,65	N = 692
2	Speisenqualität	1,82	0,60	N = 692
3	Produktauswahl	1,85	0,74	N = 692
4	Restaurantattraktivität	2,21	0,68	N = 692
5	Preisakzeptanz	2,25	0,81	N = 688
6	Unterhaltung	3,25	0,71	N = 692
7	Zusatzkomfort	3,81 (2,9*)	1,14	N = 689

* Mittelwert der Relevanz günstiger Parkmöglichkeiten

Betrachtet man lediglich die erlebte Leistung der Gäste, ohne einen Vergleich mit deren Erwartungshaltung, so wurde unter allen Faktoren die Servicequalität, die sämtliche personenbezogenen Items beinhaltet (vgl. Abb. 7.2), mit einem Mittelwert von 1,63 von der Gesamtheit der Gäste am besten beurteilt. D.h. der Faktor, der i.d.R. am schwierigsten eingestuft wird und in der Öffentlichkeit auch am meisten Kritik erfährt (Baumann, 1999, S. 54) hat eine weit bessere Bewertung durch die Gäste erfahren als die anderen Faktoren, die sog. Hardware-Komponenten (Kaub, 1998).

Betrachtet man die einzelnen Items (vgl. Abb. 7.2), die den Faktor Servicequalität bestimmen, so sind auch hier die vergleichsweise relativ hohen Mittelwerte auffallend.

Zudem ist in diesem Zusammenhang vor allem zu prüfen, inwieweit die Erwartungshaltung der Gäste insgesamt durch die tatsächlich erlebte gastronomische Leistung erfüllt werden

konnte, um durch diese Differenz die Gästezufriedenheit bzw. -unzufriedenheit zu bestimmen, da sich eine positiv scheinende Beurteilung relativiert, sobald die Erwartung der Konsumenten wesentlich höher liegt als die tatsächliche Wahrnehmung.

7.4.3 Die Diskrepanz zwischen der erwarteten und erlebten gastronomischen Leistung

Selbstverständlich ist es das Ziel eines jeden Gastronomiebetriebes, die Erwartungen der Gäste hinsichtlich der gastronomischen Leistung so gut als möglich zu erfüllen, d.h. die Differenz zwischen erwarteter und erlebter Leistung so gering als möglich zu halten, und demzufolge eine positive Qualitätseinschätzung der gastronomischen Leistung seitens der Gäste zu erreichen (Interviews mit Gastronomen).

Die folgende Tab. 7.3 zeigt anhand der Differenz zwischen der Erwartung der Gäste und dem Erfüllungsgrad im Hinblick auf die einzelnen Faktoren, inwieweit die Gesamtheit der befragten Personen mit der gastronomischen Leistung der sieben hier relevanten Restaurants zufrieden war.

Tab. 7.3: Die Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung

Rang	Faktor	Differenz/Diskrepanz	Erwartete Leistung	Erlebte Leistung
1	Produktauswahl	+ 0,75	2,60	1,85
2	Restaurantattraktivität	- 0,01	2,20	2,21
3	Servicequalität	- 0,23	1,40	1,63
4	Preisakzeptanz	- 0,35	1,90	2,25
5	Speisenqualität	- 0,47	1,35	1,82
6	Unterhaltung	- 0,55	2,70	3,25
7	Zusatzkomfort	- 0,85 (- 0,91)	2,96 (2,90)	3,81

Anmerkung: Die beim Faktor Zusatzkomfort in Klammern angegebenen Mittelwerte zeigen zum einen die Relevanz der Parkmöglichkeiten für die Gäste und zum anderen die Differenz zwischen der erwarteten Leistung und erlebten Leistung hinsichtlich der Parkmöglichkeiten, da sich, wie in Kap. 7.4.2 erläutert, der Wert der erlebten Leistung des Zusatzkomforts lediglich auf die Parkmöglichkeiten bezieht und entgegen des Mittelwertes der erwarteten Leistung die Möglichkeit der Scheck-/Kreditkartenzahlung ausgenommen ist.

Die Ermittlung der Zufriedenheit der Gäste als Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung zeigte, daß die Gastronomiebetriebe vor allem im Hinblick auf die Produktauswahl die Erwartungen der Gäste mehr als erfüllt haben, was in erster Linie auf die im Vergleich zu manch anderen Faktoren geringere Erwartungshaltung der Gäste zurückzuführen ist (vgl. Tab. 7.1), der durch einen gastronomischen Betrieb leichter entgegnet werden kann als einer relativ hohen erwarteten Leistung seitens der Konsumenten.

Die Erwartungshaltung im Hinblick auf die Restaurantattraktivität konnte beinahe vollkommen erfüllt und die Gäste infolgedessen entsprechend ihrer gewünschten Leistung zufriedengestellt werden.

Innerhalb der Servicequalität waren die Gäste insgesamt betrachtet vor allem mit der Schnelligkeit des Personals zufrieden, und auch das gepflegte Erscheinungsbild konnte die Gäste weitgehend überzeugen (vgl. Tab. 7.4). Jedoch ist - auch wenn der Faktor Servicequalität hinsichtlich der erlebten Leistung positiver bewertet wurde als die anderen Faktoren - bei dem so wichtig eingestuften Faktor im Vergleich mit den anderen Items in erster Linie an der so häufig diskutierten Freundlichkeit des Personals zu arbeiten, um den Anforderungen der Gäste noch weit mehr gerecht zu werden.

Insgesamt betrachtet wird deutlich, daß insbesondere bei den Faktoren mit der höchsten Relevanz (Speisenqualität, Servicequalität, Preisakzeptanz) Handlungsbedarf besteht, und die diesbezüglichen Leistungen verbessert werden müssen, um die Zufriedenheit der Gäste zu erhöhen. Jedoch ist der erforderliche Handlungsbedarf in den Einzelitems zu überprüfen (vgl. Tab. 7.4).

Zur Visualisierung der verschiedenen Differenzen zwischen erwarteter und erlebter Leistung sind die einzelnen Mittelwerte nochmals in der folgenden Abb. 7.3 dargestellt.
Zur Verdeutlichung der Gesamtergebnisse sind in Tab. 7.4 sämtliche Faktoren und die diesbezüglichen Items mit ihrer jeweiligen Wichtigkeit, tatsächlichen Beurteilung und dem daraus resultierenden Differenzwert nochmals zusammengefaßt.

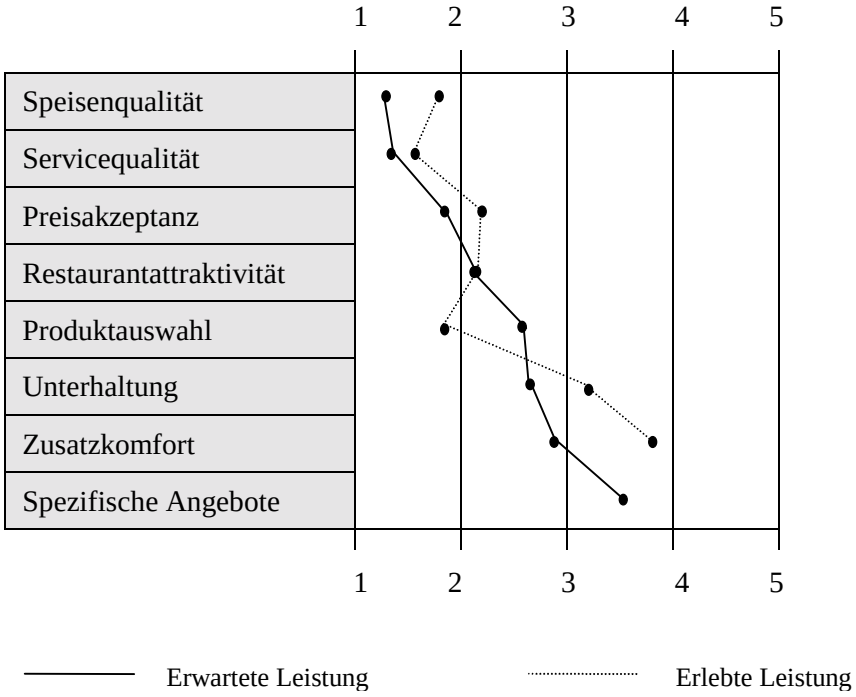


Abb. 7.3: Die erwartete und erlebte Leistung aller befragten Personen hinsichtlich der einzelnen Faktoren (Darstellung mit Hilfe der Mittelwerte)
Anmerkung: Da die Spezifischen Angebote in den einzelnen Betrieben entweder angeboten werden oder nicht, und dieser Aspekt demzufolge keiner Beurteilung durch die Gäste bedarf, wurde er bei der Befragung nach der erlebten Leistung außer acht gelassen (vgl. Fragebogen, Anhang 1a, Frage 19).

Tab. 7.4: Die erwartete und erlebte Leistung der Faktoren und der einzelnen Items

Faktor	Erwar -tung	Beur-tei-lung	Dis-kre-panz	Item	Erwar -tung	Beur-tei-lung	Dis-kre-panz
Speisenqualität	1,35	1,82	-0,47	Sauberkeit des Betriebes	1,1	1,7	-0,6
				Gutes Essen	1,2	1,5	-0,3
				Verwendung frischer Produkte	1,2	1,8	-0,6
				Gesunde, vitaminreiche Kost	1,9	2,3	-0,4
Servicequalität	1,40	1,63	-0,23	Freundliches Personal	1,2	1,7	-0,5
				Aufmerksames Personal	1,3	1,6	-0,3
				Prompte Bedienung	1,5	1,4	+0,1
				Gepflegtes Erscheinungsbild	1,5	1,6	-0,1
				Qualifiziertes Personal	1,6	1,8	-0,2
Preisakzeptanz	1,90	2,25	-0,35	Gutes Preis/Leistungsverhältnis	1,4	1,9	-0,5
				Günstiges Preisniveau Speisen	2,1	2,3	-0,2
				Günstiges Preisniveau Getränke	2,1	2,5	-0,4
Restaurant-attraktivität	2,20	2,21	-0,01	Angenehme Atmosphäre	1,4	1,7	-0,3
				Angenehm ins Auge fallende Einrichtung	1,8	1,8	0,0
				Angenehmes Publikum	2,0	2,0	0,0
				Schön gedeckter Tisch	2,0	2,4	-0,4
				Schöne Dekoration	2,3	2,1	+0,2
				Vertraute Atmosphäre	2,4	2,2	+0,2
				Schön gestaltete Speisekarte	2,6	2,3	+0,3
				Gute Gestaltung der Broschüren	3,1	3,2	-0,1
Produkt-auswahl	2,60	1,85	+0,75	Reichhaltige Speisenauswahl	2,3	1,7	+0,6
				Große Getränkeauswahl	2,9	2,0	+0,9
Unterhaltung	2,70	3,25	-0,55	In guter Gesellschaft sein	2,0	2,0	0,0
				Angenehme Hintergrundmusik	3,4	-	-
Zusatzkomfort	2,96	3,81[1)]	-0,85	Günstige Parkmöglichkeiten	2,9	3,8	-0,9
				Scheck-/Kreditkartenzahlung	3,0	-	-
Spezifische Angebote	3,52	-	-	Kindergerichte im Angebot	3,5	-	-
				Seniorengerichte im Angebot	3,5	-	-

[1)] Da die Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung in den einzelnen Betrieben entweder möglich ist oder nicht und demzufolge keiner Beurteilung durch die Gäste bedarf, wurde sie bei der Befragung nach der erlebten Leistung durch die Gäste außer acht gelassen, weswegen sich der Faktor Zusatzkomfort hier lediglich auf die Parkmöglichkeiten der Betriebe bezieht und somit nur bedingt aussagefähig ist.

7.4.4 Die Relevanz der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben

Betrachtet man die Mittelwerte der aus den Gästemeinungen resultierenden Wichtigkeit der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben, so setzen die Gäste teilweise unterschiedlich hohe Erwartungen in die diversen Aspekte der gastronomischen Leistung, jedoch weisen die Betriebe in bezug auf das Ranking der Faktoren nur geringfügige Unterschiede auf (vgl. Tab. 7.5).

Speisenqualität

Vergleicht man beispielsweise die Relevanz der Speisenqualität für die Gäste der sieben Betriebe („Unionsbräu“ ist in Bierkeller und Restaurant getrennt), so ist zunächst festzustellen, daß die Mehrheit der befragten Personen auf die Speisenqualität den größten Wert legen. Einzig und allein im „Augustiner“ liegt die Servicequalität in der Gunst der Gäste höher als die Speisenqualität.

Insgesamt ist festzustellen, daß neben dem „Augustiner“, auch für die Gäste im „Weißen Bräuhaus“ die Speisenqualität aufgrund des höheren Mittelwertes in ihrer Wichtigkeit nicht so hoch eingestuft wird, wie es bei den anderen Betrieben der Fall ist. Dies ist bei beiden Betrieben auf die wesentlich geringere Relevanz des Kriteriums „Gesunde, vitaminreiche Kost im Angebot“ zurückzuführen (vgl. Tab. Anhang 3). Aufgrund der relativ ähnlichen Betriebstypen - bei beiden Betrieben handelt es sich um „Bayerische Originale“, die in ihrem Gesamtkonzept noch auf dem Ursprungskonzept basieren und aufgrund ihrer Bindung zu einer Brauerei auch eine starke Bierlastigkeit aufweisen - die auch eine ähnliche Sortimentsstruktur aufweisen, liegt die Vermutung nahe, daß ein derartiges Betriebskonzept mit bayerischer Traditionsküche die Erwartungen der Gäste in bezug auf den Gesundheitsaspekt der angebotenen Produkte beeinflußt.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß beide Gastronomiebetriebe überwiegend männliche Gäste zu verzeichnen haben und diese insgesamt weit weniger Wert auf gesunde, vitaminreiche Kost legen als es bei weiblichen Gästen der Fall ist. So ist zwischen Männern und Frauen ein hochsignifikanter Unterschied ($t = 6{,}460$, $p < 0{,}001$) im Hinblick auf die Einschätzung der Wichtigkeit der gesunden, vitaminreichen Kost festzustellen.

↳ *D.h. die Gästestruktur, insbesondere die Relation männlich/weiblich, aber auch der Betriebstyp - in diesem Fall sind beide Konzepte stark bierlastig - erfordern die Berücksichtigung einer bestimmten Sortimentsstruktur. Je mehr weibliche Gäste, umso höher die Relevanz gesunder, vitaminreicher Kost im Angebot.*

Servicequalität

Hinsichtlich der Wichtigkeit der Servicequalität fällt der im Vergleich zu den anderen Gastronomiebetrieben relativ hohe Mittelwert auf, der sich aus der Befragung der Gäste im „Weißen Bräuhaus“ ergeben hat (vgl. Tab. 7.5).

Betrachtet man die einzelnen Items, die diesen Faktor bestimmen, wird ersichtlich, daß im „Weißen Bräuhaus“ in bezug auf die prompte Bedienung, das gepflegte Erscheinungsbild des Personals und vor allem auf dessen Qualifikation weit weniger Wert gelegt wird als bei den anderen hier relevanten Gastronomiebetrieben (vgl. Anhang 3). Gleichzeitig hat das „Weiße Bräuhaus“ einen stark erhöhten Anteil männlicher Gäste zu verzeichnen, was zum einen auf den Betriebstyp zurückzuführen ist, und zum anderen die Vermutung nahe legt, daß bei dem einen oder anderen Aspekt ein Unterschied in der Bedeutung bei weiblichen und männlichen Gästen zugrunde liegt.

Diesbezüglich läßt sich insgesamt feststellen, daß zwischen Männern und Frauen ein signifikanter Unterschied im Hinblick auf die Einschätzung der Wichtigkeit des gepflegten Erscheinungsbildes des Personals besteht ($t = 3{,}188$, $p < 0{,}05$).

↳ *D.h. bei Konzepten, die innerhalb ihrer Zielgruppe eine Gleichverteilung zwischen den Geschlechtern anstreben, sollte auf eine etwas stärkere Orientierung am Erscheinungsbild der Mitarbeiter geachtet werden, um den Anforderungen der Zielgruppe gerecht zu werden.*

Preisakzeptanz

Interessant ist, daß dem Faktor Preisakzeptanz von den Gästen aller Gastronomiebetriebe in etwa die gleiche Relevanz eingeräumt wird und die preisliche Komponente eines gastronomischen Betriebes lediglich für die befragten Personen im „Unionsbräu“-Bierkeller (1,77) geringfügig wichtiger ist, was möglicherweise aus einer niedrigeren Einkommensstruktur der Gäste im „Unionsbräu“-Bierkeller resultieren könnte (vgl. Kap. 4.15).

↳ Es wird deutlich, daß *die Preisakzeptanz unabhängig von den einzelnen Gastronomiebetrieben bzw. Betriebstypen von rel. großer Relevanz ist.*

Restaurantattraktivität

Hinsichtlich der Relevanz der Restaurantattraktivität ist festzustellen, daß bei den Betrieben „Mövenpick“, „Spatenhaus“ und „Spöckmeier“ diesem Faktor etwas mehr Bedeutung eingeräumt wird als bei den anderen Betrieben. Von Interesse ist hier vor allem, daß diese Betriebe einen etwas höheren Anteil weiblicher Gäste bzw. zumindest eine Gleichverteilung innerhalb der Geschlechter zu verzeichnen haben und auch einem Großteil der einzelnen Items, die diesen Faktor bestimmen, von den weiblichen Gästen weit mehr Bedeutung eingeräumt wird. So zeigt der T-Test einen hochsignifikanten Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Gästen hinsichtlich der Einschätzung der Relevanz eines schön gedeckten Tisches ($t = 5{,}116$, $p < 0{,}001$), einen signifikanten Unterschied der beiden Geschlechter im Hinblick auf die Bedeutung einer schönen Dekoration ($t = 3{,}468$, $p < 0{,}05$) und einen ebenfalls signifikanten Unterschied in bezug auf die Wichtigkeit einer schön gestalteten Speisekarte ($t = 3{,}174$, $p < 0{,}05$).

↳ *Je nach Zielgruppe bzw. Gästestruktur eines Gastronomiebetriebes sind verschiedene Komponenten des Faktors Restaurantattraktivität besonders ins Auge zu fassen. Zudem sind eine Vielzahl dieser Elemente zur Gewährleistung eines ganzheitlich konzipierten Betriebstyps erforderlich bzw. um eine gewisse Authentizität eines Betriebstyps zu gewährleisten (Interviews mit Gastronomen / Kaub, 1998).*

Produktauswahl

Die Produktauswahl ist in etwa in allen Betrieben von gleicher Bedeutung, lediglich im „Unionbräu-Restaurant“ ist im Vergleich zu den anderen gastronomischen Betrieben ein leicht erhöhter Wert und somit eine für die Gäste etwas geringfügigere Relevanz festzustellen.

↳ *Die Bedeutung der Produktauswahl scheint jedoch weder von einem spezifischen Betriebstyp bzw. Konzept abhängig zu sein, noch räumen bestimmte Zielgruppen einem breiten Speisen- und Getränkesortiment höhere Bedeutung ein.*

Unterhaltung

Betrachtet man den Faktor Unterhaltung, so wird dieser bei den Betrieben „Block House“ und „Mövenpick“ von den Gästen als wichtiger kategorisiert als es bei den anderen Betrieben der Fall ist. Jedoch ist festzuhalten, daß dies auf die weniger negativen Werte hinsichtlich des Items Hintergrundmusik zurückzuführen ist. Bei allen anderen Gastronomiebetrieben wird dieser Aspekt von den Gästen als weitgehend unwichtig eingestuft (vgl. Kap. 3.4.3), was auch durch die jeweiligen Betriebstypen bedingt ist (Interviews mit Gastronomen / Kaub, 1998).
Wie in Kap. 3.4.3 näher erläutert, konnte bei den Betrieben mit Hintergrundmusik („Block House“ und „Mövenpick“) im Vergleich zu allen anderen Gastronomiebetrieben ohne Hintergrundmusik ein hochsignifikanter Unterschied hinsichtlich der Relevanz dieser Unterhaltungskomponente festgestellt werden ($t = 6{,}148$, $p < 0{,}001$).

↳ *Der Faktor Unterhaltung und hier insbesondere die Relevanz der Hintergrundmusik wird im wesentlichen durch das Konzept eines Gastronomiebetriebes bestimmt. Dabei ist insbesondere auf die konzeptionelle Ganzheitlichkeit zur Gewährleistung einer hohen Authentizität zu achten.*

Zusatzkomfort

Beim Faktor Zusatzkomfort zeigt sich bei den Betrieben, die im zwischenbetrieblichen Vergleich eine höhere diesbezügliche Relevanz aufweisen, daß die Gäste bei den Betrieben mit einem höheren Preisniveau, wie in diesem Fall dem „Mövenpick“ und dem „Spatenhaus“ (vgl. Kap. 5.4ff.) mehr Wert auf Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung legen (vgl. Anhang 3) und umgekehrt. So ist der Unterschied hinsichtlich der Wichtigkeit dieser Zahlungsmodalität im „Unionsbräu-Bierkeller“, dem preisgünstigsten aller der in diese Arbeit involvierten Gastronomiebetriebe, im Vergleich zu allen anderen Restaurants signifikant ($t = -2{,}333$, $p < 0{,}05$). Gleichzeitig besteht eine geringe positive Korrelation ($r = 0{,}14$, $p < 0{,}001$) zwischen dem Alter und der Relevanz der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung, und ebenfalls eine geringe negative Korrelation ($r = -0{,}17$, $p < 0{,}001$) zwischen dem monatlichen Haushaltseinkommen und der Wichtigkeit dieser Zahlungsart. Bzgl. näherer diesbezüglicher Erläuterungen und der Interpretation der Korrelation angesichts des Skalenformates wird auf Kap. 5.5.2.3 verwiesen.

- *Bei einem im Vergleich zu potentiellen Mitbewerbern höheren Preisniveau steigt die Bedeutung der Scheck- bzw. Kreditkartenzahlung.*
- *Entsprechend der Zusammensetzung der Zielgruppen eines Gastronomiebetriebes – vor allem hinsichtlich Alter und Einkommensstruktur - sollte auf das Anbieten der Zahlungsmöglichkeit durch Scheck bzw. Kreditkarte geachtet werden.*

Spezifische Angebote

In bezug auf die spezifischen Angebote und ihre Relevanz für die Gäste konnten folgende Aspekte dargelegt werden.

- Hinsichtlich der Relevanz von Kindergerichten bei Personen mit Kindern (Haushaltsgröße ≥ 3 Personen) im Vergleich zu Personen ohne Kinder (Haushaltsgröße < 3 Personen) ist ein hochsignifikanter Unterschied festzustellen ($t = 6{,}242$, $p < 0{,}001$).

- Auch bei der Relevanz von Seniorengerichten für die entsprechende Zielgruppe (Alter ≥ 60 Jahre) im Vergleich zu jüngeren Personen (Alter < 60 Jahre) ist ein hochsignifikanter Unterschied festzustellen ($t = 4{,}666$, $p < 0{,}001$).
- *Entsprechend dieser Feststellungen sollte im Rahmen der Sortimentszusammensetzung eines Gastronomiebetriebes, vor allem im Hinblick auf spezifische Angebote wie Kinder- und Seniorengerichte, die spezifische Zielgruppe Berücksichtigung finden.*

Bzgl. näherer Ausführungen wird auf Kap. 3.2.9 verwiesen.

Wie aus den bisherigen Ausführungen deutlich wird, ist die Erwartungshaltung der Gäste von unterschiedlichen Aspekten, wie z.B. dem Betriebstyp, dem Geschlecht der befragten Gäste etc. abhängig. D.h. in die Erwartungen fließen vor allem die persönlichen Bedürfnisse der Gäste ein, aber auch die Kommunikationspolitik eines Betriebes, die z.B. einen gewissen Betriebstyp kommuniziert, die bisherigen Erfahrungen der Gäste, z.B. als Stamm- oder Gelegenheitsgäste, oder die übermittelten Erfahrungen anderer Personen (vgl. Abb. 7.1).
Neben stark individuell geprägten Erwartungen an einen Gastronomiebetrieb, die in hohem Maße durch die besagten Einflußfaktoren bestimmt werden, gibt es aber auch eine Vielzahl an Kriterien (Items), die für beinahe jeden potentiellen Gast wichtig sind und demzufolge sowohl betriebstypenübergreifend als auch zielgruppenunabhängig sind, wie z.B. die Sauberkeit eines Betriebes, gutes Essen oder freundliches Personal. Daraus läßt sich für einen Gastronomiebetrieb folgern, daß er zum einen den für eine breite Zielgruppe, von seinem Konzept unabhängigen Kriterien, zum anderen aber auch den individuellen Aspekten gerecht werden sollte. Auf keinen Fall sollte man sich der Illusion hingeben, alle Anforderungen der Verbraucher erfüllen zu können.

Tab. 7.5: Die Wichtigkeit der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben

Faktoren	Augustiner		Block House		Mövenpick		Spatenhaus		Spöckmeier		Unionsbräu-Bierkeller		Unionsbräu-Restaurant		Weißes Bräuhaus	
	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang
Speisen-qualität	1,40	2	1,29	1	1,26	1	1,31	1	1,30	1	1,40	1	1,32	1	1,47	1
Service-qualität	1,37	1	1,37	2	1,33	2	1,36	2	1,31	2	1,48	2	1,40	2	1,62	2
Preisakzep-tanz	1,91	3	1,91	3	1,86	3	1,92	3	1,92	3	1,77	3	1,89	3	1,90	3
Restaurant-attraktivität	2,19	4	2,23	4	2,05	4	2,11	4	2,05	4	2,41	4	2,28	4	2,43	4
Produkt-auswahl	2,50	5	2,55	6	2,50	6	2,75	6	2,70	5	2,75	6	2,85	5	2,55	5
Unterhal-tung	2,85	6	2,40	5	2,45	5	2,80	7	2,95	6	2,50	5	3,05	6	2,65	6
Zusatz-komfort	3,05 (3,00)	7	2,61 (2,30)	7	2,60 (2,80)	7	2,68 (2,70)	5	3,34 (3,30)	7	3,18 (2,80)	7	3,15 (2,80)	7	3,19 (3,10)	7
Spezifische Angebote	3,46	8	3,31	8	3,59	8	3,80	8	3,38	8	3,77	8	3,65	8	3,42	8

Anmerkung: Die beim Faktor Zusatzkomfort in Klammern angegebenen Mittelwerte zeigen die Relevanz der Parkmöglichkeiten.

7.4.5 Die erlebte Leistung der Gäste hinsichtlich der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben

Hinsichtlich der von den befragten Personen erlebten Leistung sind im zwischenbetrieblichen Vergleich wesentliche Unterschiede zu verzeichnen, aus welchen stark divergierende Rangfolgen der einzelnen Faktoren in den jeweiligen Betrieben resultieren. Lediglich die Servicequalität nimmt bei allen Betrieben innerhalb der Mittelwerte Rang 1 ein.

Servicequalität

Nimmt man einen zwischenbetrieblichen Vergleich der Servicequalität vor, fällt die diesbezüglich relativ positive Beurteilung im „Block House“ auf, die sich zudem auf sämtliche Einzelitems erstreckt und mit jedem Kriterium den Anforderungen der Gäste gerecht wird (vgl. Tab. 7.6).

Demgegenüber wurde die Servicequalität im „Augustiner“ und „Unionsbräu-Bierkeller“ mit einem wesentlich schlechteren Wert beurteilt, wobei die negativere Beurteilung des „Augustiner“ überwiegend aus der Kritik bzgl. der Freundlichkeit des Personals und der Qualifikation des Personals und die Bewertung des „Unionsbräu-Bierkeller“ aus der bemängelten Aufmerksamkeit des Personals, deren Schnelligkeit und Qualifikation resultiert (vgl. Anhang 3).

Die Freundlichkeit des Personals wurde zum Teil von jüngeren Gästen schlechter beurteilt als von den übrigen Gästegruppen. So konnte hinsichtlich dieses Zusammenhangs eine geringe negative Korrelation zwischen dem Alter der Gäste und der Beurteilung der Freundlichkeit des Personals festgestellt werden ($r = -0{,}20$, $p < 0{,}001$) (bei der Interpretation der Korrelation ist das verwendete Skalenformat zu berücksichtigen).

Auch bei der Betrachtung eines möglichen Zusammenhangs zwischen dem Alter der Gäste und der Beurteilung der Qualifikation des Personals konnte eine geringe negative Korrelation ermittelt werden ($r = -0{,}13$, $p < 0{,}05$).

Im Hinblick auf die Beurteilung der Freundlichkeit des Personals in Abhängigkeit vom Geschlecht konnte kein signifikanter Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Gästen ermittelt werden ($t = 1{,}571$, $p > 0{,}05$). Ebenso wenig war eine Abhängigkeit vom

Geschlecht hinsichtlich der Beurteilung der Qualifikation des Personals festzustellen ($t = 1{,}583$, $p > 0{,}05$).
Zudem konnte allerdings eine geringe negative Korrelation zwischen dem Alter der Gäste und der Beurteilung des Erscheinungsbildes des Personals festgestellt werden ($r = -0{,}11$, $p < 001$).

↳ *Insgesamt konnte festgestellt werden, daß die jüngere Gästegruppe einige personalspezifische Kriterien gegenüber älteren Personen schlechter bewertet. Demzufolge sollte entsprechend der jeweiligen Zielgruppe eines gastronomischen Betriebes bei den diesbezüglichen Aspekten auf eine weitgehend optimierte Leistung hinsichtlich dieser personalspezifischen Komponenten geachtet werden.*

Speisenqualität

Auch die Bewertungen der Speisenqualität weisen bei den verschiedenen Betrieben eine weite Bandbreite auf. So wurden z.B. „Augustiner“, „Unionsbräu-Bierkeller“ und das „Weiße Bräuhaus“ mit deutlich negativeren Mittelwerten beurteilt als die anderen Gastronomiebetriebe.
Bei diesen Betrieben ist es vor allem der Aspekt gesunder, vitaminreicher Kost, der von den Gästen im Vergleich zu den anderen Betrieben schlechter bewertet wird. Bei der Überprüfung eines vermuteten Zusammenhangs zwischen diesem Kriterium und dem Alter der befragten Personen konnte diesbezüglich eine geringe negative Korrelation zwischen dem Alter der Gäste und der Beurteilung der gesunden, vitaminreichen Kost festgestellt werden ($r = -0{,}18$, $p < 0{,}001$). Aufgrund des verwendeten Skalenformates (1 = „stimmt vollkommen“ bis 5 = „stimmt überhaupt nicht“) bedeutet dies, daß mit zunehmendem Alter gesunde Kost positiver beurteilt wird bzw. die jüngere Zielgruppe diesem Kriterium kritischer gegenübersteht.
Ein mittlere negative Korrelation konnte zudem zwischen dem Alter und der Beurteilung der Sauberkeit eines Betriebes ermittelt werden ($r = -0{,}24$, $p < 0{,}001$), d.h. die Sauberkeit eines Betriebes wurde mit zunehmendem Alter besser eingestuft, was wiederum auf eine kritischere Beurteilung durch jüngere Gäste schließen läßt.

Die Beurteilung der Speisenqualität, insbesondere der gesunden Kost, durch die Gäste bedingt die Vermutung, daß sie stark betriebstypenabhängig ist, da es in erster Linie die bayerischen Gastronomiebetriebe mit einem traditionellen Sortiment sind, die eine schlechtere Bewertung erfahren ($t = 6{,}084$, $p < 0{,}01$). Warum dieser Sachverhalt festzustellen ist, obwohl die hier untersuchten bayerischen Betriebe neben ihrem bayerischen Sortiment auch umfangreiche vegetarische Küche, Salate etc. anbieten (vgl. Kap.3.2ff.), und ob die schlechtere Bewertung möglicherweise auf reine Assoziationen der Gäste von bayerischer Kost mit ungesunder Küche zurückzuführen ist, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden.

- *Jüngere Gäste stehen der Sauberkeit eines Betriebes kritischer gegenüber als ältere Personen ($r = -0{,}24$, $p < 0{,}001$).*
- *Mit zunehmendem Alter wird das Angebot gesunder, vitaminreicher Kost positiver beurteilt ($r = -0{,}18$, $p < 0{,}001$).*
- *Auffallend ist ingesamt, daß es weitgehend die bayerischen Betriebe sind, die hinsichtlich der Speisenqualität schlechter beurteilt werden.*

Preisakzeptanz

Hinsichtlich der Beurteilung der Preisakzeptanz durch die Gäste, ist ein im Vergleich relativ hoher Mittelwert im „Mövenpick“ festzustellen, der in erster Linie aus dem schlechter bewerteten Preisniveau der Speisen und Getränke resultiert (vgl. Anhang 3). Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß das Preisniveau im „Mövenpick“ gegenüber dem „Spatenhaus“ von den Gästen negativer beurteilt wurde.

Betrachtet man die diesbezüglichen Aussagen der Gäste in Verbindung mit ihrer Einkommensstruktur, so besteht eine geringe positive Korrelation zwischem dem monatlichen Haushaltseinkommen und der Beurteilung des Preisniveaus der Speisen ($r = -0{,}19$, $p < 0{,}001$); so äußern sich die Gäste dem Preisniveau gegenüber umso negativer, je weniger monatliches Haushaltseinkommen ihnen zur Verfügung steht. Die insgesamt positivere Beurteilung des Preisniveaus im „Spatenhaus“ resultiert aufgrund dieses Zusammenhangs vermutlich aus der Tatsache, daß die Gäste dieses Betriebes durchschnittlich über ein weit höheres Hauseinhaltseinkommen verfügen als es z.B. beim „Mövenpick“ der Fall ist.

Dieser Zusammenhang zwischen der Höhe des verfügbaren Haushaltseinkommens und der Beurteilung des Preisniveaus des jeweiligen Betriebes läßt sich auch beim „Unionsbräu-Bierkeller“ nachvollziehen, der trotz dem im Vergleich zu den anderen Betrieben wesentlich günstigeren Preisniveau (vgl. Kap. 5.4ff.), eine relativ schlechte Bewertung durch die Gäste erfährt, die gegenüber Gästen in anderen Betrieben durchschnittlich auf ein geringeres Haushaltseinkommen verweisen (vgl. Tab. 4.15).

- *Je höher das Haushaltseinkommen (netto) der Gäste, umso weniger kritischer erfolgt die Beurteilung des Preisniveaus eines Betriebes und vice versa ($r = -0{,}19$, $p < 0{,}001$).*
- *D.h. um einen hohen Zufriedenheitsgrad der Gäste hinsichtlich des Preisniveaus eines Betriebes erreichen zu können, sollte das Preisniveau entsprechend der Zielgruppe eines gastronomischen Betriebes und deren Einkommensstruktur festgelegt werden.*

Restaurantattraktivität

Bei dem Faktor Restaurantattraktivität sind im zwischenbetrieblichen Vergleich bei den Betrieben „Spöckmeier“ und „Unionsbräu-Restaurant“ zwei sehr positive Mittelwerte festzustellen, wohingegen das „Weiße Bräuhaus“ eine weit schlechtere Bewertung erfahren hat. Dies ist vor allem auf die wesentlich negativere Beurteilung der Speisekarte, der Gestaltung der Broschüren, der Dekoration und der Tischgestaltung zurückzuführen, wobei die Broschüren und die Speisekarte auch beim „Augustiner“, dessen Karte optisch ähnlich gestaltet ist, deutlich schlechter bewertet wurden (vgl. Anhang 3).

Insgesamt ist festzustellen, daß die Beurteilung der Aspekte der Restaurantattraktivität durch die jüngeren Gäste teilweise kritischer erfolgt als es bei älteren Personen der Fall ist. So besteht eine geringe negative Korrelation zwischen dem Alter der Gäste und der Beurteilung der Speisekartengestaltung ($r = -0{,}18$, $p < 0{,}001$). Gleichzeitig ist eine geringe negative Korrelation zwischen dem Alter und der Bewertung der Dekoration ($r = -0{,}18$, $p < 0{,}001$) und zwischen dem Alter und der Beurteilung der Tischdekoration ($r = -0{,}31$, $p < 0{,}001$) festzustellen.

Des weiteren ist zwischen Männern und Frauen ein signifikanter Unterschied im Hinblick auf die Beurteilung der Dekoration eines Gastronomiebetriebes festzustellen ($t = 3{,}439$, $p < 0{,}05$),

ebenfalls ein signifikanter Unterschied in bezug auf die Bewertung der Speisekartengestaltung ($t = 3{,}156$, $p < 0{,}05$) und ein hochsignifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern hinsichtlich der Einschätzung eines schön gedeckten Tisches ($t = 4{,}904$, $p < 0{,}001$).

- *Es ist festzustellen, daß jüngere Gäste im Vergleich zu älteren Gästen mehr Wert auf „optische Raffinessen", wie z.B. Tischdekoration, Speisekarte etc. legen bzw. diese kritischer beurteilen.*
- *Zudem zeigen signifikante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Gästen hinsichtlich der Bewertung einzelner Kriterien, daß durch weibliche Gäste einzelne Variablen des Faktors Restaurantattraktivität kritischer beurteilt werden.*

Produktauswahl

Bei dem Faktor Produktauswahl wird deutlich, daß die Betriebe mit dem größten Speisen- und Getränkeangebot weit positiver beurteilt wurden als die Betriebe mit schmäleren Angeboten, wie z.B. „Unionsbräu-Bierkeller" und „Block House" (vgl. Kap. 3.2ff.). Bei den Betrieben mit breiterem Angebot („Augustiner", „Spatenhaus", „Spöckmeier", „Mövenpick" und „Weißes Bräuhaus") wurde vor allem die umfangreiche Speisenauswahl mit guten Bewertungen eingestuft.

Insgesamt ist festzustellen, daß bei Betrieben mit schmalem Speisensortiment („Block House" und „Unionsbräu-Bierkeller") im Vergleich zu Gastronomiebetrieben mit breiterem Speisensortiment ein hochsignifikanter Unterschied im Hinblick auf die Einschätzung der Reichhaltigkeit des Speisenangebotes besteht ($t = 5{,}689$, $p = 0{,}001$) besteht; und ein signifikanter Unterschied hinsichtlich der Beurteilung der Sortimentsbreite der Getränke ($t = 3{,}007$, $p < 0{,}05$).

- *Bei Betrieben mit breitem Speisen- bzw. Getränkeangebot waren hochsignifikante bzw. signifikante Unterschiede in bezug auf die Beurteilung der Sortimentsbreite festzustellen, und demzufolge die Wahrnehmungen unterschiedlicher quantitativer Sortimentszusammensetzungen durch die Gäste bestätigt.*

Unterhaltung

Unter den Betrieben, die Hintergrundmusik einsetzen, hat das „Mövenpick“ eine merklich schlechtere Beurteilung des Faktors Unterhaltung erfahren als dies beispielsweise im „Block House“ der Fall war.

Generell ist jedoch festzustellen, daß die Betriebe ohne Hintergrundmusik im Restaurant in bezug auf den Faktor Unterhaltung einen deutlich positiveren Wert erreichen, was auf die schlechte Beurteilung der Hintergrundmusik in den Betrieben, die dieses atmosphärische Element einsetzen, zurückzuführen ist (vgl. Anhang 3). Hinsichlich der Relevanz der Hintergrundmusik wird auf die diesbezüglichen Ausführungen in Kap. 3.4.3 verwiesen.

Insgesamt ist festzustellen, daß sich die Beurteilungen der einzelnen Faktoren bzw. Items bei bestimmten Gästegruppen teilweise unterscheiden. So sind die Aussagen zum Teil in Abhängigkeit vom Alter oder auch vom Geschlecht, oder von verschiedenen Einkommensschichten zu sehen. Zudem liegt die Vermutung nahe, daß auch der jeweilige Betriebstyp bei der Beurteilung eine Rolle spielt. D.h. ein Gastronom muß sich zum einen den Erwartungen bewußt sein, die ein bestimmtes Konzept bei potentiellen Gästen bedingt, zum anderen muß er sich aber auch die unterschiedlichen Beurteilungen durch diverse Gästegruppen vor Augen führen und bei der gastronomischen Umsetzung versuchen, diesen gerecht zu werden.

Inwieweit die Gäste der hier relevanten Gastronomiebetriebe von deren Leistung hinsichtlich der einzelnen Faktoren zufriedengestellt werden konnten, d.h. in welchem Maß die von den Gästen tatsächlich erlebte Leistung mit deren erwarteter Leistung übereinstimmt, ist den Ausführungen im folgenden Kap. 7.4.6 zu entnehmen.

Tab. 7.6: Die Beurteilung der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben

Faktoren	Augustiner		Block House		Mövenpick		Spatenhaus		Spöckmeier		Unionsbräu-Bierkeller		Unionsbräu-Restaurant		Weißes Bräuhaus	
	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang	Mittel-wert	Rang
Speisenqualität	2,11	4	1,60	2	1,82	2	1,74	3	1,57	3	2,02	2	1,69	2	2,06	4
Servicequalität	1,81	1	1,23	1	1,76	1	1,65	1	1,45	1	1,95	1	1,58	1	1,70	1
Preisakzep-tanz	2,07	3	2,04	3	2,51	5	2,25	6	2,18	6	2,33	4	1,91	4	2,47	5
Restaurant-attraktivität	2,30	6	2,28	5	2,24	4	2,16	5	1,94	4	2,19	3	1,98	5	2,54	6
Produkt-auswahl	1,85	2	2,15	4	1,85	3	1,70	2	1,55	2	2,50	5	2,00	6	1,80	2
Unterhaltung	*2,20	5	2,60	6	3,00	6	*2,10	4	*2,00	5	2,95	6	*1,90	3	*2,00	3
Zusatz-komfort	3,78	7	3,77	7	3,61	7	3,24	7	3,88	7	3,97	7	4,00	7	4,39	7

Anmerkung: Die mit * gekennzeichneten Mittelwerte zeigen diejenigen Betriebe, die keine Hintergrundmusik einsetzen, weswegen sich die berechneten Mittelwerte lediglich auf die Beurteilung des Statements „In guter Gesellschaft sein“ beziehen. Die Mittelwerte zum Faktor Zusatzkomfort entsprechen hier lediglich der Beurteilung der Parkmöglichkeiten der einzelnen Betriebe (vgl. Kap. 7.4ff.).

7.4.6 Die Diskrepanz zwischen der erwarteten und erlebten Leistung in den einzelnen Gastronomiebetrieben

Da „Zufriedenheit/Unzufriedenheit bzw. eine positive/negative Qualitätseinschätzung als Reaktion auf die wahrgenommene Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung“ (Hentschel, 1990, S. 8) definiert wird, ist im Rahmen dieser Arbeit eben diese Differenz zwischen der Erwartung der Gäste an die einzelnen Faktoren der gastronomischen Leistung und dem Erfüllungsgrad dieser Erwartung von Interesse.

Wie aus Tab. 7.7, in welcher sämtliche Differenzen zwischen erwarteter und erlebter Leistung für jeden einzelnen Faktor und je Gastronomiebetrieb zusammengefaßt sind, ersichtlich ist, übertreffen manche Lokale die Erwartungen ihrer Gäste im Hinblick auf den einen oder anderen Faktor, können meist jedoch der von ihren Gästen erwarteten Leistung nicht entsprechen. Zudem wird ersichtlich, daß jeder Gastronomiebetrieb unterschiedliche Schwerpunkte erfüllt, d.h. lediglich bei bestimmten Faktoren den Anforderungen seiner Gäste entgegnen kann und andere Erwartungen wiederum etwas vernachlässigt. Dieser Sachverhalt legt die Vermutung nahe, daß die Betriebe ihre Gäste und deren Wünsche bzw. Anforderungen nur zum Teil kennen, wobei jedoch auch zu berücksichtigen ist, daß nur bestimmte Faktoren bzw. Items zu beeinflussen sind und andere, wie z.B. die Parkmöglichkeiten, wiederum keine Veränderungen zulassen.

Speisenqualität

Betrachtet man den Faktor Speisenqualität, hat der „Augustiner“ die Erwartungen seiner Gäste im Vergleich zu den anderen Betrieben weit weniger erfüllt. Dies ist in erster Linie auf die schlechte Bewertung der Sauberkeit zurückzuführen, mit der auch die Gäste im „Mövenpick“ relativ unzufrieden waren (vgl. Anhang 3).

Zudem wurden im „Augustiner“ große Diskrepanzen zwischen Erwartung und Erlebnis bei der gesunden, vitaminreichen Kost im Angebot festgestellt.

- *Letzterer Aspekt, der, abgesehen vom „Spöckmeier“, bei allen typisch bayerischen Gastronomiebetrieben ersichtlich ist, läßt den Schluß zu, daß bayerische Gastronomiebetriebe ihre Speisensortimente modifizieren sollten bzw. - sofern sie den diesbezüglichen Erwartungen der Verbraucher bereits glauben, gerecht zu werden - dies auch dementsprechend kommunizieren sollten.*

  Wie bereits in Kap. 7.4.5 erläutert, sind es vor allem die bayerischen Gastronomiebetriebe, die eine schlechtere Bewertung hinsichtlich der gesunden, vitaminreichen Kost erfahren ($t = 6{,}084$, $p < 0{,}01$), was auf eine Konzept- bzw. Betriebstypenabhängigkeit schließen läßt.

Der „Spöckmeier“, der in bezug auf die Speisenqualität die Erwartungen der Gäste am meisten erfüllen konnte, hat die Gäste vor allem mit Sauberkeit und der Qualität des Essens überzeugt (vgl. Anhang 3), d.h. mit denjenigen Aspekten, die für die Gesamtheit der befragten Gäste von größter Bedeutung waren, und somit eine wesentlich höhere Gästezufriedenheit hinsichtlich der Speisenqualität erreicht als die anderen der hier relevanten Gastronomiebetriebe.

- *Um eine hohe Gästezufriedenheit zu erzielen, ist es von Vorteil, sich auf die Kriterien zu konzentrieren, die aus der Sicht der Gäste die höchste Relevanz aufweisen.*

Servicequalität

Hinsichtlich der Servicequalität hat lediglich das „Block House“ die Erwartungen der Gäste erfüllt, d.h. angesichts des positiven Diskrepanzwertes wurden sie sogar übertroffen. Demgegenüber konnten „Augustiner“, „Mövenpick“ und „Unionsbräu-Bierkeller“ den Anforderungen ihrer Gäste nicht gerecht werden, wie die hohen Differenzwerte zeigen. Diese resultieren zum einen bei „Augustiner“ und „Mövenpick“ aus der relativ hohen Unzufriedenheit der Gäste mit der Freundlichkeit des Personals, sowohl bei „Mövenpick“ als auch beim „Unionsbräu-Bierkeller“ aus der mangelnden Aufmerksamkeit der Servicemitarbeiter und beim „Augustiner“ zudem auch aus der negativ beurteilten Qualifikation des Personals (vgl. Anhang 3).

Interessant ist, daß im „Block House“, dem Betrieb mit dem höchsten Anteil an angelerntem Personal (vgl. Kap. 6.4), hinsichtlich Servicequalität die höchste Zufriedenheit der Gäste festzustellen ist. Trotz der größtenteils fehlenden fachspezifischen Ausbildung konnte in bezug auf die Qualifikation der Mitarbeiter neben dem „Weißen Bräuhaus“ die höchste Zufriedenheit im Vergleich mit den anderen Gastronomiebetrieben erreicht werden.

↳ *Es liegt also die Vermutung nahe, daß eine fehlende fachspezifische Ausbildung bzw. mehrjährige berufsspezifische Erfahrung nach einem gewissen Zeitraum durch umfangreiche Schulungsmaßnahmen ausgeglichen werden kann. Diese könnte auch bedeuten, daß die Gastronomie-Branche zum einen ein interessantes Feld für berufliche Seiteneinsteiger bietet, zum anderen wird dies auch darin bestätigt, daß in der Gastronomie – nicht zuletzt aufgrund des großen Personalmangels – mehr und mehr Quereinsteigern umfangreiche berufliche Chancen geboten werden.*

Preisakzeptanz

Bei dem Faktor Preisakzeptanz kommt das „Unionsbräu-Restaurant“, gefolgt vom „Block House“ den Erwartungen der Gäste am meisten entgegen. Demgegenüber erfährt das „Mövenpick“ mit einer hohen Differenz zwischen erwarteter und erlebter Leistung diesbezüglich eine im Vergleich sehr negative Bewertung, wobei die Gäste sich nicht nur bei einem Aspekt dieses Faktors unzufrieden zeigen, sondern gegenüber allen anderen Betrieben bei sämtlichen Items eine höhere Unzufriedenheit aufweisen. Zurückzuführen sein dürfte dies auf das bereits erwähnte hohe Preisniveau des „Mövenpick“ (vgl. Kap. 5.4ff.) in Kombination mit einem im Vergleich zu anderen hochpreisigen Betrieben wesentlich geringeren Haushaltseinkommen der Gäste (vgl. Tab. 4.15). Diese Vermutung bestätigt sich auch darin, daß mit zunehmendem Haushaltseinkommen (netto) der Gäste, eine weniger kritischere Beurteilung des Preisniveaus eines Betriebes und vice versa erfolgt ($r = -0{,}19$, $p < 0{,}001$). Gleichzeitig ist auch eine geringe positive Korrelation zwischen dem Haushaltseinkommen und der Relevanz des Preisniveaus festzustellen ($r = 0{,}19$, $p < 0{,}001$), wodurch ersichtlich wird, daß mit zunehmendem Einkommen die Bedeutung eines günstigen Preisniveaus abnimmt.

- *Das Preisgefüge eines Gastronomiebetriebes sollte mit dem Einkommensniveau der Gäste bzw. der potentiellen Zielgruppe abgestimmt werden, da sowohl bei der Beurteilung der Gäste in bezug auf das Preisniveau eines Betriebes die Höhe des Haushaltseinkommens eine Rolle spielt ($r = -0{,}19$, $p < 0{,}001$) als auch bei der Wichtigkeit des Preisniveaus ($r = 0{,}19$, $p < 0{,}001$).*

Restaurantattraktivität

In bezug auf den Faktor Restaurantattraktivität gelingt es drei der hier relevanten Gastronomiebetriebe den Erwartungen der Gäste mehr als gerecht zu werden. D.h. „Spöckmeier“, „Unionsbräu-Bierkeller“ und „-Restaurant“ haben ihre Gäste mit einem Großteil der Items, die diesen Faktor bestimmen, überzeugt und trotz der einen oder anderen Unzufriedenheit im Hinblick auf einige wenige Aspekte eine insgesamt positive Resonanz erzielt.

Demgegenüber hat das „Mövenpick“ vor allem aufgrund seiner negativen Beurteilung hinsichtlich Atmosphäre und Einrichtung diesbezüglich die schlechteste Gästezufriedenheit, die durch die Zufriedenheit in bezug auf die Speisekarte, die Gestaltung der Broschüren aufgrund der wesentlich geringeren Relevanz dieser Aspekte nicht ausgeglichen werden kann.

- *Die Unzufriedenheit der Gäste hinsichtlich einer gewissen gastronomischen Leistung fällt umso mehr ins Gewicht, je größer die diesbezüglich erwartete Leistung ist und kann durch einen zufriedenstellenden Aspekt nur ausgeglichen werden, sofern dieser für die Gäste eine gewisse Bedeutung hat bzw. über eine ausgesprochen hohe erlebte Leistung die Erwartungen der Gäste weit übertrifft.*

Produktauswahl

Hinsichtlich der Produktauswahl wurde die Erwartungshaltung der Gäste in sämtlichen Betrieben weit mehr als zufriedengestellt. Die positiven Werte sind neben der im Vergleich zu anderen Faktoren geringeren erwarteten Leistung, auch auf die reichhaltigen Speisen- und Getränkeangebote der Betriebe zurückzuführen. So konnte zwischen den Betrieben mit eher schmalem Sortiment („Block House“, „Unionsbräu-Bierkeller“) und den Restaurants mit breitem Sortiment ein hochsignifikanter Unterschied ($t = 5{,}689$, $p < 0{,}001$) im Hinblick auf

die Reichhaltigkeit des Speisenangebotes und ein signifikanter Unterschied ($t = 3{,}007$, $p < 0{,}05$) hinsichtlich der Vielfalt des Getränkeangebotes festgestellt werden.

Unterhaltung

Die relativ hohe Unzufriedenheit hinsichtlich des Faktors Unterhaltung resultiert bei den Gästen im „Mövenpick“ in erster Linie aus dem hohen Differenzwert bei dem Aspekt Hintergrundmusik. Dies ist auch die Ursache für den negativen Zufriedenheitsgrad der Gäste im „Block House“. Bzgl. näherer Ausführungen zur Relevanz der Hintergrundmusik für die Gäste wird auf Kap. 3.4.3 verwiesen.

Zusatzkomfort (Parkmöglichkeiten)

Die höchste Unzufriedenheit in bezug auf die Parkmöglichkeiten haben die Gäste des „Block House“ an den Tag gelegt, wobei es sich beim „Block House“ aufgrund der Lage um einen Betrieb handelt, bei dem der Großteil der Gäste (ca. 50%) das Auto als Verkehrsmittel benutzt hat (vgl. Abb. 4.9). Der geringste Differenzwert zwischen erwarteter und erlebter Leistung konnte im „Spatenhaus“ ermittelt werden, das zwar mit rd. 37% Autogästen auch einen relativ hohen Wert zu verzeichnen hatte, jedoch in unmittelbarer Nähe zu einem Parkhaus gelegen ist.

- Es ist anzunehmen, daß der Zufriedenheitsgrad der Gäste hinsichtlich der Parkmöglichkeiten in Abhängigkeit vom Standort und die zum Auto alternativen Verkehrsmittel zu betrachten ist, was jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden kann.

Tab. 7.7: Die Differenzen zwischen erwarteter und erlebter Leistung der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben

Faktoren	Augustiner		Block House		Mövenpick		Spatenhaus		Spöckmeier		Unionsbräu-Bierkeller		Unionsbräu-Restaurant		Weißes Bräuhaus	
	Differenz	Rang	Differenz	Rang	Differenz	Rang	Differenz	Rang	Differenz	Rang	Differenz	Rang	Differenz	Rang	Differenz	Rang
Speisen-qualität	-0,71	6	-0,31	6	-0,56	5	-0,43	6	-0,27	6	-0,62	6	-0,37	6	-0,59	6
Service-qualität	-0,44	5	+0,14	2	-0,43	3	-0,29	4	-0,14	4	-0,47	4	-0,18	5	-0,08	2
Preisakzep -tanz	-0,16	4	-0,13	4	-0,65	6	-0,33	5	-0,26	5	-0,56	5	-0,02	4	-0,57	5
Restaurant-attraktivität	-0,11	3	-0,05	3	-0,19	2	-0,05	3	+0,11	3	+0,22	2	+0,30	2	-0,11	3
Produkt-auswahl	+0,65	1	+0,40	1	+0,65	1	+1,05	1	+1,15	1	+0,25	1	+0,85	1	+0,75	1
Unterhaltung	*-0,10	2	-0,20	5	-0,55	4	*0,00	2	*+0,30	2	-0,45	3	*+0,10	3	*-0,20	4
Zusatz-komfort	-0,78	7	-1,47	7	-0,81	7	-0,54	7	-0,58	7	-1,17	7	-1,20	7	-1,29	7

Anmerkung: Die mit * gekennzeichneten Werte sind aufgrund der Tatsache, daß diese Betriebe keine Hintergrundmusik einsetzen, lediglich anhand der erwarteten und der erlebten Leistung hinsichtlich des Statements „In guter Gesellschaft sein“ berechnet worden, um die Aussagefähigkeit der Werte nicht zu beeinträchtigen.
Was den Faktor Zusatzkomfort anbelangt, so beziehen sich die hier notierten Werte lediglich auf die Parkmöglichkeiten der einzelnen Betriebe, da die Möglichkeit der Scheck-/Kreditkartenzahlung von den Gästen nicht beurteilt wurde und die Einbeziehung dieses Statements in die Differenzbildung infolgedessen nicht aussagekräftig wäre.

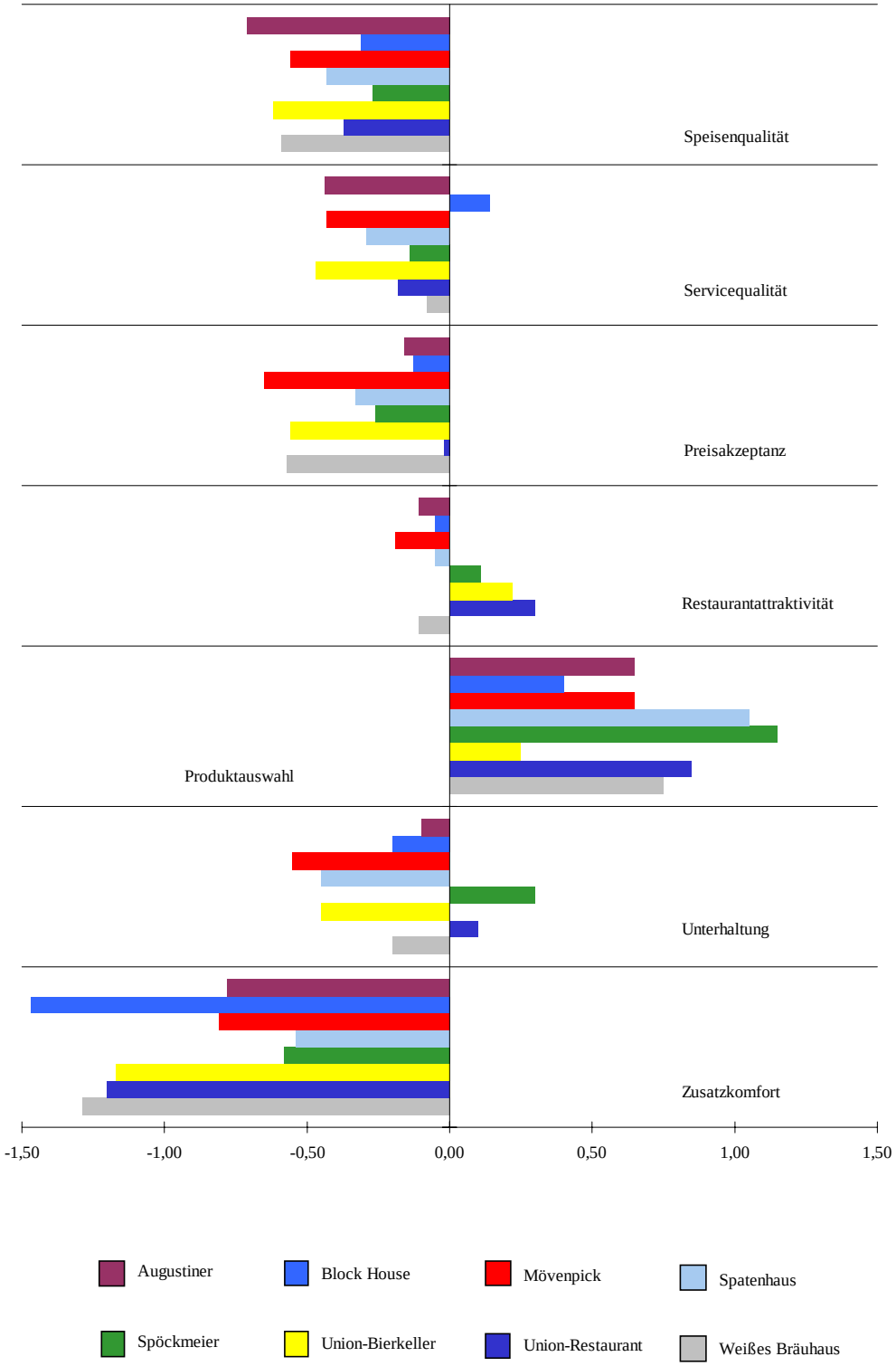


Abb. 7.4: Die Differenzen zwischen erwarteter und erlebter Leistung der verschiedenen Faktoren in den einzelnen Gastronomiebetrieben

7.4.7 Zusammenfassung der Ergebnisse der Messung der Dienstleistungsqualität

Insgesamt kann man festhalten, daß „Block House“, „Spöckmeier“ und zum Teil auch das „Unionsbräu-Restaurant“ den Erwartungen ihrer Gäste am meisten entsprochen haben und demzufolge aufgrund der geringsten Differenzen zwischen erwarteter und erlebter Leistung auf die höchste Zufriedenheit ihrer Gäste verweisen können. Vor allem bei den Faktoren, die von den befragten Personen als wichtigste eingestuft wurden, konnten lediglich geringe Differenzwerte oder sogar positive Werte verzeichnet werden.
Dennoch ist es schwierig, die einzelnen Betriebe untereinander zu vergleichen, da die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Gäste in erster Linie durch deren Erwartungshaltung bestimmt wird, die wiederum in hohem Maße durch den gastronomischen Betriebstyp resp. das Konzept, die diesbezügliche Kommunikation nach außen, die bisherigen Erfahrungen der potentiellen Gäste und vor allem auch durch die persönlichen Bedürfnisse beeinflußt wird.
Aufgrund dieses Sachverhaltes hat jeder Gastronomiebetrieb unterschiedliche Erwartungen zu erfüllen und muß sich dabei an dem vorliegenden Konzept orientieren, den kommunizierten Inhalten, aber auch der Struktur seiner potentiellen Gäste bzw. Zielgruppe und deren Bedürfnissen gerecht werden.
In der Regel ist davon auszugehen, daß Verbraucher zur Befriedigung bestimmter Bedürfnisse einen Betrieb aufsuchen, von dem sie glauben, daß er ihre Anforderungen erfüllt und somit ihre Bedürfnisse befriedigt. Umso mehr dies der Fall ist, kann man davon ausgehen, daß der Gast bei ähnlichen Bedürfnissen bzw. Anforderungen den Betrieb erneut aufsucht. Inwiefern diesbezüglich ein Zusammenhang besteht, wird versucht in Kap. 8.4.5.1 zu klären.

Da die Erwartungen potentieller Gäste durch die konzeptionellen Inhalte in Verbindung mit der diesbezüglichen Kommunikation bestimmt werden, liegt die Vermutung nahe, daß durch wesentliche konzeptionelle Unterschiede zu den Mitbewerbern und die daraus resultierenden divergierenden Erwartungen der Gäste größere Differenzierungsmöglichkeiten zu den Mitbewerbern entstehen.

Durch die Bestimmung der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit durch die Differenz zwischen erwarteter und erlebter Leistung gibt es für die Gastronomen zwei Möglichkeiten, den Grad

der Gästezufriedenheit zu erhöhen. Zum einen kann er versuchen, z.B. mit Hilfe der Kommunikation die Erwartungen der Verbraucher gegenüber seiner Dienstleistung zu verändern, zum anderen obliegt ihm aber auch die Möglichkeit der Leistungsoptimierung. D.h. er bemüht sich, die konzeptionellen Elemente bzw. gastronomischen Leistungen, die aus Sicht der Zielgruppe oberste Priorität aufweisen, zu verbessern.

Da die in den einzelnen Gastronomiebetrieben in hohem Maße divergierenden Diskrepanzen bzw. die Zufriedenheit/Unzufriedenheit der Gäste neben der Erwartungshaltung auch durch die tatsächliche Beurteilung der spezifischen Leistungen beeinflußt werden, stellt man sich die Frage, welche gastronomische Leistung hinter einer konkreten Beurteilung durch die Gäste steht. D.h. welche Komponenten sind es, die die unterschiedlichen Zufriedenheitsgrade der Gäste in den einzelnen Betrieben bedingen? Welche Kriterien stehen z.B. hinter einer hohen Zufriedenheit der Gäste mit dem Faktor Servicequalität und den diesbezüglichen Items? Was zeichnet einen Betrieb aus bzw. wie unterscheidet er sich von den anderen, wenn die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich der Preisakzeptanz höher ist als bei den anderen Gastronomiebetrieben? In den folgenden Ausführungen wird versucht, diese Fragen soweit möglich zu klären.

7.5 Die Kriterien hinter einer positiven gastronomischen Leistung bzw. mögliche Ursachen für eine positive Qualitätseinschätzung durch die Gäste

Die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Gäste wird bestimmt durch die Differenz zwischen der erwarteten und der erlebten Leistung. Die Erwartungen der Gäste werden u.a. beeinflußt durch die Kommunikation eines Betriebes, die persönlichen Bedürfnisse der Gäste oder deren bisherige Erfahrungen. Demgegenüber wird die Beurteilung der tatsächlich vor Ort erlebten gastronomischen Leistung durch konkrete Maßnahmen bzw. Ursachen bestimmt. So kann es z.B. sein, daß ein Betrieb mit einer positiven Einschätzung der Preisstruktur der Getränke durch die Gäste bestimmte „Signalpreise“, wie z.B. einen konkreten Bierpreis, nicht übersteigt oder eine positive Beurteilung der Qualifikation des Personals möglicherweise auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit zurückzuführen ist und sich als unabhängig von der gastronomiespezifischen Ausbildung zeigt.
Hinter den Beurteilungen der tatsächlich in einem Gastronomiebetrieb erlebten Leistung können also unterschiedliche Komponenten stehen, die gleichzeitig auch den Grad der Gästezufriedenheit bedingen.
In diesem Zusammenhang wird versucht, diese für die Qualitätseinschätzung eines Gastes eventuell ursächlichen Kriterien zu ermitteln. Jedoch ist darauf hinzuweisen, daß es sich lediglich um qualitative Erläuterungen bzw. Annahmen handelt, denen keine quantifizierbaren Zusammenhänge zugrunde liegen.

Versucht man die relevanten Kriterien zu eruieren, die möglicherweise einen hohen Zufriedenheitsgrad der Gäste hinsichtlich eines Faktors bedingen, so sind in diesem Zusammenhang diejenigen Betriebe in Augenschein zu nehmen, bei denen zum einen dieser spezielle Faktor, aber insbesondere auch die Einzelitems, eine positive Qualitätseinschätzung durch die Gäste erfahren haben, um sie im Anschluß mit den anderen Gastronomiebetrieben zu vergleichen und den Unterschied der jeweiligen gastronomischen Leistung zu verdeutlichen. Gleichzeitig ist auch die Relevanz der einzelnen Faktoren bzw. Items zu berücksichtigen, da die positive Gästeresonanz bzw. Qualitätseinschätzung auch aus einer geringen erwarteten Leistung resultieren kann.

Waren bei bestimmten Faktoren bzw. Einzelitems keine wesentlichen Merkmale bzw. Unterschiede zu anderen Betrieben festzustellen, so wurden sie in diesem Zusammenhang außer acht gelassen.

7.5.1 Die Kriterien hinter einer positiven Qualitätseinschätzung - Faktor Servicequalität

Hinsichtlich des Faktors Servicequalität und seiner Einzelitems konnte vor allem im „Block House“ eine hohe Gästezufriedenheit festgestellt werden, wobei die Relevanz dieses Faktors in etwa den gleichen Mittelwert aufweist wie die anderen Gastronomiebetriebe, und lediglich unerhebliche Unterschiede zwischen den Mittelwerten der Einzelmerkmale vorliegen (vgl. Tab. 7.7). Aber auch das „Weiße Bräuhaus“, „Spöckmeier“ und das „Unionsbräu-Restaurant“ konnten in bezug auf bestimmte Aspekte der Servicequalität eine positive Einschätzung durch die Gäste erfahren.

Unterscheidungskriterium: Entlohnungssystem

Neben dem Bedienungsgeld für das Servicepersonal, das im „Block House“ mit 3% deutlich niedriger liegt als in den anderen Gastronomiebetrieben, werden alle Mitarbeiter über die Bezugsgröße „Gewinn“ entlohnt. So kommen vierteljährlich jeweils 20 Prozent der im Management-Report ausgewiesenen Gewinnsumme zur Ausschüttung (vgl. Kap. 6.3.1).

Unterscheidungskriterium: Geringer Anteil der Service-Mitarbeiter mit fachspezifischer Ausbildung in Kombination mit einem verstärkten Einsatz von Schulungen/Verkaufstreffen

Im Vergleich aller hier relevanten Gastronomiebetriebe hat das „Block House“ mit 22% den niedrigsten Anteil des Servicepersonals mit fachspezifischer Ausbildung (vgl. Tab 6.17), führt jedoch gleichzeitig verstärkt Schulungen/Verkaufstreffen zur Fortbildung der Mitarbeiter durch, sei es zur Übermittlung allgemein gültiger oder fachspezifischer Fähigkeiten (vgl. Tab. 6.13).

Festzuhalten ist zudem, daß für die Gäste im „Block House“ die Qualifikation der Mitarbeiter, die durch eine positive Beurteilung auch eine hohe Zufriedenheit erreicht, dieser Aspekt auch relativ wichtig ist (vgl. Anhang 3). Die positive Qualitätseinschätzung dieses Kriteriums zeigt also, daß auch Mitarbeiter ohne fachspezifische Ausbildung mit Hilfe von permanenten Schulungen qualifiziert werden können, so daß sie gegenüber den Gästen zum Teil höher qualifiziert erscheinen als es bei Mitarbeitern mit Ausbildung der Fall ist.
So haben die Gäste des „Spatenhauses“, durch welche die Qualifikation des Personals ebenfalls sehr wichtig eingestuft wurde, diesen Aspekt deutlich schlechter beurteilt und dies obwohl knapp 90% des Servicepersonals eine fachspezifische Ausbildung aufweisen können (vgl. Tab. 6.17). Jedoch werden im „Spatenhaus“ kaum Schulungen oder Verkaufsbesprechungen durchgeführt (vgl. Tab 6.13).

Das „Weiße Bräuhaus“, das analog dem „Block House“ eine positive Qualitätseinschätzung für die Mitarbeiterqualifikation erhalten hat, hat lediglich 37% Servicemitarbeiter mit einer fachspezifischen Ausbildung zu verzeichen (vgl. Tab 6.17) und gleichzeitig auch nur ein geringes Maß an Schulungsmaßnahmen (vgl. Tab 6.13), wobei allerdings seitens der Gäste auch eine vergleichsweise geringe Relevanz dieses Faktors festgestellt werden konnte. D.h. haben die Gäste gegenüber einem gewissen Aspekt lediglich eine geringe Erwartung, kann auch mit weniger Aufwand, in diesem Fall Schulungsaufwand, eine positive Zufriedenheit erreicht werden.

- Durch den Ausgleich einer fehlenden fachspezifischen Ausbildung durch Schulungen kann man hohen Erwartungen der Gäste bzgl. der Mitarbeiter-Qualifikation durchaus gerecht werden.
- Eine fachspezifische Ausbildung der Servicemitarbeiter ist kein Garant für die Zufriedenstellung der Gäste in bezug auf die Qualifikation des Personals.

Unterscheidungskriterium: Niedrigerer Ausländeranteil unter den Service-Mitarbeitern

Im „Block House“ ist gegenüber den anderen Gastronomiebetrieben mit lediglich 11% ein deutlich niedrigerer Anteil an ausländischen Service-Mitarbeitern beschäftigt. Ebenso haben „Unionsbräu“ (18%) und das „Weiße Bräuhaus“ (31%), die beide hinsichtlich Aufmerksamkeit des Personals und prompter Bedienung eine positive Einschätzung seitens der Gäste erhalten haben, im Vergleich zu den anderen Gastronomiebetrieben weniger ausländische Mitarbeiter im Service beschäftigt (vgl. Tab. 6.17).

Unterscheidungskriterium: Gleiche Geschlechterverteilung bzw. erhöhter Anteil weiblicher Service-Mitarbeiter

Bei der Betrachtung der Geschlechterverteilung unter den Mitarbeitern im Servicebereich fällt beim „Block House“ und „Unionsbräu“ auf, daß dort ebensoviele männliche Service-Mitarbeiter beschäftigt sind wie weibliche Service-Mitarbeiterinnen.
Demgegenüber ist im „Weißen Bräuhaus“ lediglich weibliches Servicepersonal beschäftigt und im „Spöckmeier“, der sich gegenüber den Gästen mit der Schnelligkeit der Service-Mitarbeiter und deren Erscheinungsbild profiliert hat, sind über 70% des Servicepersonals weiblich (vgl. Tab. 6.17), wobei darauf hinzuweisen ist, daß sich bei einem zwischenbetrieblichen Vergleich bei der Relevanz der Items dieses Faktors - abgesehen von der Qualifikation der Mitarbeiter - nur relativ geringe Unterschiede ergeben.

↳ Die geschlechterspezifische Gleichverteilung unter den Service-Mitarbeitern bzw. ein Überwiegen bei weiblichen Mitarbeiterinnen findet bei den Gästen innerhalb des Faktors Servicequalität möglicherweise mehr Resonanz als ein erhöhter Anteil männlicher Service-Mitarbeiter.

Unterscheidungskriterium: Dauer der Betriebszugehörigkeit

Im Hinblick auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Service-Mitarbeiter ist festzustellen, daß bei den Betrieben mit einer höheren Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich des Faktors Servicequalität insgesamt oder lediglich bei einzelnen Faktoren, überwiegend kürzere Zeitspannen der Betriebszugehörigkeit vorliegen. D.h. im „Block House“, „Spöckmeier“ und „Unionsbräu“ ist kein Service-Mitarbeiter bzw. lediglich ein Mitarbeiter im „Spöckmeier“ länger als 9 Jahre im Betrieb beschäftigt (zum Zeitpunkt der Mitarbeiterbefragung) (vgl. Tab. 6.17).

7.5.2 Die Kriterien hinter einer positiven Qualitätseinschätzung - Faktor Speisenqualität

Im Rahmen dieser Arbeit mit Hilfe der Gästezufriedenheit die relevanten Kriterien, die sich hinter dem Faktor Speisenqualität verbergen, zu eruieren, erweist sich im Vergleich zur Servicequalität deutlich schwieriger. Zum einen, da keiner der in diese Arbeit involvierten Betriebe mit seiner Leistung die Erwartungen der Gäste hinsichtlich der Speisenqualität erfüllen konnte und infolgedessen bei allen Betrieben diesbezüglich deutliche Differenzen zwischen erwarteter und erlebter Leistung vorliegen (vgl. Kap. 7.4.6) und zum anderen, da in bezug auf die einzelnen Merkmale des Faktors Speisenqualität keine eindeutigen Unterscheidungskriterien vorliegen.

Folglich kann nur darauf hingewiesen werden, daß der Speisenqualität neben dem personellen Aspekt von den Gästen am meisten Bedeutung eingeräumt wird (vgl. Kap. 7.4.4) und auf die einzelnen Kriterien, wie gutes Essen, die Verwendung frischer Produkte, gesunde, vitaminreiche Kost und die Sauberkeit des Betriebes besonderer Wert gelegt werden sollte, um erfolgreich und dauerhaft am Markt bestehen zu können.

7.5.3 Die Kriterien hinter einer positiven Qualitätseinschätzung - Faktor Preisakzeptanz

Hinsichtlich des Faktors Preisakzeptanz konnte sowohl insgesamt als auch bei einzelnen Items zwischen den verschiedenen Betrieben erhebliche Unterschiede der Gästezufriedenheit festgestellt werden. Einzig und allein bei der Wichtigkeit dieses Faktors und seiner Merkmale waren sich die Gäste aller Betriebe im großen und ganzen relativ einig.
Betrachtet man die drei Items, die diesen Faktor definieren (Preisniveau Speisen, Preisniveau Getränke und das Preis-/Leistungsverhältnis), so konnten „Block House“ und „Unionsbräu-Restaurant“ bei jeweils zwei Merkmalen positive Qualitätseinschätzungen erreichen und „Augustiner“ und „Spöckmeier“ bei jeweils einem Item. Welche relevanten Kriterien bedingen nun möglicherweise den Unterschied der Gästezufriedenheit dieser Betriebe gegenüber anderen Gastronomiebetrieben, in welchen die Gäste eine negativere Qualitätseinschätzung der Preispolitik an den Tag gelegt haben?

Unterscheidungskriterium: Preisniveau der Speisen im unteren Preissegment

Das Preisniveau der Speisen, das bei „Augustiner“, „Block House“, „Spöckmeier“ und „Unionsbräu“ mit einer positiven Qualitätseinschätzung bewertet wurde, kennzeichnet sich bei allen Betrieben dadurch, daß es - abgesehen vom „Unionsbräu-Restaurant“, das etwas über dem Preisniveau der anderen Betriebe liegt, - eher im unteren Preissegment liegt (vgl. Kap. 5.4.1).
Interessant ist demgegenüber jedoch, daß die Preise im „Weißen Bräuhaus“ in etwa auf demselben Niveau angesiedelt sind und den diesbezüglichen Erwartungen der Gäste, die sich von den Anforderungen der Gäste anderer Betriebe nicht unterscheiden, dennoch nicht in der Form entsprochen werden konnte wie es bei manch anderem Betrieb der Fall war (vgl. Anhang 3).

- Die Positionierung eines gastronomischen Betriebes in einem relativ günstigen Preisniveau, geht nicht unbedingt mit der diesbezüglichen Gästezufriedenheit einher, da bei der Beurteilung der Preisstruktur sehr häufig andere Aspekte mit beurteilt werden.

Unterscheidungskriterium: *Untere und obere Beobachtungswerte der Speisenpreise setzen nicht zu hoch an (Grenzwerte der Spannweite nicht zu hoch)*

Bei der Betrachtung der Spannweite der Speisenpreise wird deutlich, daß in den Betrieben mit der höchsten Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich des Preisniveaus der Speisen („Augustiner“, „Block House“, „Spöckmeier“, „Unionsbräu-Restaurant“) die Grenzwerte der Speisenpreise relativ niedrig angesetzt sind, d.h. das billigste Gericht ist für einen relativ niedrigen Preis zu konsumieren, aber auch das teuerste Gericht ist billiger als das teuerste Gericht bei den anderen Gastronomiebetrieben (vgl. Kap. 5.4.3). Ausnahme auch hier wieder der „Unionbräu“-Bierkeller (vgl. hierzu Kap. 5.4.3) aus den bereits erläuterten Gründen.

↳ Durch eine breitere Spannweite der Preise kann möglicherweise auch eine breitere Einkommensschicht der Gäste bzw. Zielgruppe erreicht werden.

Unterscheidungskriterium: *Preisniveau der Getränke im unteren Segment*

In bezug auf das Preisniveau der Getränke, hat das „Unionsbräu-Restaurant“ eine weit positivere Qualitätseinschätzung erhalten als die anderen Betriebe und hat gleichzeitig auch das günstigste Preisniveau bei den Getränken aufzuweisen. Interessant ist diesbezüglich jedoch, daß zwar die Getränkepreise im „Unionsbräu-Bierkeller“ und „-Restaurant“ identisch sind, aber die Gäste des Bierkellers im Gegensatz zum Restaurant mit den Getränkepreisen (das gleiche gilt im übrigen für die Speisen) relativ unzufrieden sind, was in diesem Zusammenhang möglicherweise auf die unterschiedliche Einkommensstruktur der Gäste zurückzuführen ist (vgl. Tab. 4.15). Aber auch im „Block House“, dessen Preise nur unwesentlich höher sind als die des „Unionsbräu“ waren die Gäste mit der Preisstruktur der Getränke zufrieden. Im „Augustiner“, dessen Preise sich fast mit denen des „Block House“ decken, waren die Gäste mit der diesbezüglichen Leistung jedoch relativ unzufrieden und dies obwohl die Einkommensstruktur in diesem Betrieb über der des „Block House“ liegt.

Diesbezüglich liegt die Vermutung nahe, daß den Gästen zum einen die durchschnittlichen Weinpreise, die über denen des „Block House“ und „Unionsbräu“ liegen, zu hoch sind, und daß zum anderen in einem bierlastigen Gastronomiekonzept wesentlich mehr auf die Bierpreise bzw. Bier-Signalpreise geachtet wird (Interviews mit Gastronomen / Kaub, 1998)

(vgl. Kap. 5.4.2). Letzterer Aspekt könnte wiederum auch den Tatbestand, daß die Gäste des „Weißen Bräuhauses“ trotz des im Vergleich analog zum Preisniveau der Speisen ebenfalls relativ niedrigen Preisniveaus der Getränke mit den preislichen Leistungen des Betriebes nicht zufrieden sind, klären. So wird zudem von einer Vielzahl der Gäste im „Weißen Bräuhaus“ auf die Relevanz der Biermarke dieses Gastronomiebetriebes verwiesen, wodurch sich ebenfalls die Bedeutung des Bieres bestätigt.

- Das Preisniveau der Getränke sollte im Vergleich zu den Mitbewerbern im unteren Segment plaziert werden.
- Die Getränkepreise sind unter anderem an dem konzeptionellem Schwerpunkt zu orientieren; so spielt bei bierlastigen Konzepten, wie hier bei den verschiedenen Leitgastronomiebetrieben der Brauereien, der Bierpreis eine wesentliche Rolle.

Unterscheidungskriterium: Preisniveau orientiert an der Einkommensstruktur der Gäste

Die Betriebe, die beim Preisniveau die höchste Gästezufriedenheit erreicht haben, haben sich mit ihrer Preispolitik an ihrer Zielgruppe bzw. an der Einkommensstruktur der Gäste orientiert. So hat z.B. das „Unionsbräu-Restaurant“, unter dessen Gäste sich ein sehr hoher Anteil in den obersten Einkommenskategorien befindet, aufgrund einer Preisstruktur, die im Speisenbereich nur unwesentlich über der der anderen Betriebe liegt, die höchste Zufriedenheit im Vergleich mit den anderen Betrieben erreicht. Bei „Mövenpick“ ist diesbezüglich z.B. das Gegenteil festzustellen: gegenüber den anderen Betrieben ein weit höheres Preisniveau, jedoch kein höheres Haushaltseinkommen der Gäste.

- Die Preisstruktur ist an der Einkommensstruktur der Zielgruppe zu orientieren.

7.5.4 Die Kriterien hinter einer positiven Qualitätseinschätzung - Restaurantattraktivität

Hinsichtlich des Faktors Restaurantattraktivität konnte der Betrieb „Zum Spöckmeier“ mit seiner diesbezüglichen Leistung bei beinahe allen Items seine Gäste über deren Erwartungen hinaus zufriedenstellen. Aber auch der Großteil der anderen Betriebe konnte den Anforderungen der Gäste bei der Vielzahl der Merkmale, die die Restaurantattraktivität definieren, mehr oder weniger positiv entsprechen.

Unterscheidungskriterium: Orientierung an Betriebstyp bzw. Konzept

Auffallend ist, daß die bayerischen Gastronomiebetriebe hinsichtlich der angenehm ins Auge fallenden Einrichtung bei den Gästen wesentlich höhere Resonanz gefunden haben als es bei „Block House“ oder „Mövenpick“ der Fall war. Diese bei den Gästen einheitlich hohe Zufriedenheit in bezug auf diesen Aspekt, läßt auf eine gewisse Beliebtheit bayerischer Einrichtungsstile schließen, wobei der etwas modernere bayerische Stil, wie bei „Spatenhaus“, „Spöckmeier“ und dem „Unionsbräu-Restaurant“ den Wünschen der Gäste angesichts höherer Zufriedenheitsgrade gegenüber den älteren Traditionsbetrieben mit Originaleinrichtung und -ausstattung aus der Zeit der Jahrhundertwende noch etwas mehr zu entsprechen scheint (vgl. Kap. 3.4.1ff.) (vgl. die Abbildungen in Anhang 4).

Unterscheidungskriterium: Keine Tischdecken oder Stofftischdecken

Das „Mövenpick“, dessen Gäste im Vergleich zu den anderen hier relevanten Gastronomiebetrieben auf die höchste Diskrepanz zwischen Erwartung und erlebter Leistung bzgl. der Restaurantattraktivität verwiesen haben (vgl. Tab. 7.7), hat unter anderem deswegen einen vergleichsweise so negativen Mittelwert für diesen Faktor erhalten, weil das Merkmal „schön gedeckter Tisch“ im Vergleich zu allen anderen Betrieben durch die Gäste relativ negativ beurteilt wurde (vgl. Anhang 3).

Bemängelt wurde von den Gästen zum Teil explizit, daß die Tische im Erdgeschoß mit Papiertischdecken eingedeckt sind (vgl. Fragebogen, Anhang 1a, Frage 21).

Bei den anderen Betrieben, die ihre Gäste diesbezüglich weniger unzufrieden stimmen konnten, sind die Tische entweder ohne Tischdecken (überwiegend in den bayerischen Gastronomiebetrieben) oder teilweise auch mit Stofftischdecken eingedeckt („Spatenhaus“ - 1. Stock).

- Auffallend ist, daß ein bei einem Restaurantbesuch zunächst so nebensächlich erscheinender Aspekt wie ein schön gedeckter Tisch, der immer in das Gesamtbild eines gastronomischen Betriebstyps integriert werden sollte, bei den Gästen so hohe Unzufriedenheit bedingen kann.

8 Die Ermittlung der Erfolgsfaktoren in der Gastronomie

8.1 Definition des Begriffs „Erfolgsfaktor“

Als Erfolgsfaktoren werden hier jene Elemente, Determinanten oder Bedingungen verstanden, die auf den Erfolg eines gastronomischen Unternehmens einen entscheidenden Einfluß ausüben (vgl. Kreilkamp, 1987, S. 176). Die Erfolgsfaktoren sind sowohl in der Unternehmung selbst (endogene Faktoren) als auch in der Umwelt (exogene Faktoren) wirksam.

Zu vermuten ist, daß es eine Vielzahl verschiedener Faktoren gibt, die auf unterschiedlichste Art und Weise den Erfolg eines Gastronomiebetriebes beeinflussen. Allerdings kann eine Analyse gastronomischer Erfolgsfaktoren nicht das gesamte Spektrum von Erfolgsdeterminanten abdecken. Es sollen hier jedoch all jene Faktoren ausführlich diskutiert werden, von denen anzunehmen ist, daß sie für den Erfolg gastronomischer Unternehmen von maßgeblicher Bedeutung sind (vgl. Kap. 1.3.5).

8.2 Die Vorgehensweise zur Ermittlung der in den einzelnen Gastronomiebetrieben relevanten Erfolgsfaktoren

Um nun im Rahmen dieser Arbeit mit Hilfe verschiedener Kennzahlen den unternehmerischen Erfolg der einzelnen Gastronomiebetriebe einzustufen, wird versucht, mit Hilfe der Systematik des von Saaty (1980) konzipierten „Analytic Hierarchy Process (AHP)“ ein Entscheidungssystem als Hierarchie einzelner Entscheidungselemente zu finden (Haedrich, 1990, S. 177ff.).

Wurde der Erfolg der einzelnen Betriebe über die relevanten Erfolgsdimensionen im Sinne dieser Zielhierarchie, die in Kapitel 8.3 detaillierter erläutert wird, bestimmt bzw. hinsichtlich verschiedener Erfolgsdimensionen beurteilt, und die Zusammenhänge der einzelnen Dimensionen und ihr Einfluß in bezug auf den Erfolg dargelegt, wird in einem nächsten Schritt versucht, die Komponenten, die hinter dem Erfolg der verschiedenen Betriebe stehen,

zu eruieren. Um dieser Zielsetzung nachzukommen, wird in diesem Zusammenhang auch die Dienstleistungsqualität der Gastronomiebetriebe berücksichtigt (vgl. Kap. 7ff.).

8.3 Die relevanten Erfolgsdimensionen im Sinne einer Zielhierarchie

Der „Analytic Hierarchy Process (AHP)“ entspricht einer Lösungsmethodik zur Strukturierung eines komplexen Entscheidungsproblems und ermöglicht es, jedes Entscheidungsproblem hierarchisch zu strukturieren (Gussek, 1988, S. 3ff.). Diese Methodik ist inhaltlich auf den spezifischen Problembereich auszurichten und muß die Zielsetzung verfolgen, durch eine Hierarchie „ein möglichst vollständiges Modell der tatsächlichen Situation abzubilden“ (Haedrich, 1990, S. 125). Da keine allgemeingültige Hierarchie existiert, ist eine individuelle Anpassung an die jeweilige Entscheidungssituation erforderlich.

Im Gegensatz zu der bei Gussek (1988, 1992) detailliert erläuterten Vorgehensweise bei der Anwendung des AHP, wird jedoch im Rahmen dieser Arbeit auf die quantitative Bewertung der Hierarchieelemente im Paarvergleich verzichtet. D.h. die quantitative Beurteilung der Interdependenzen von Einflußfaktoren bleibt außen vor und es wird lediglich eine qualitative Bewertung der Hierarchieelemente zugrunde gelegt, um die relevanten Erfolgsdimensionen zu diskutieren.

Versucht man im Rahmen dieser Zielsetzung - der Diskussion der relevanten Erfolgsdimensionen - eine Aufstellung einer Zielhierarchie, wird der wesentliche Vorteil des AHP, nämlich die Auflösung eines komplexen Zusammenhangs in eine übersichtliche Chronologie von Bewertungsschritten zur Einschätzung interdependenter Eigenschaften verschiedener Alternativen, deutlich (vgl. Haedrich, 1990, S. 178).

Der Erfolg eines gastronomischen Betriebes kann von einer Vielzahl verschiedener Größen beeinflußt werden, die wiederum von zahlreichen Faktoren beeinträchtigt werden (Meyer, 1997, S. 75).

Hier wird versucht, diesen Tatbestand und die Relevanz der einzelnen Erfolgsgrößen bzw. -faktoren mit Hilfe einer Darstellung der Beziehungen einzelner Schlüsselvariablen zueinander und den Einfluß verschiedener Faktoren auf diese Variablen offenzulegen, um die tatsächlichen Erfolgsfaktoren in der Gastronomie soweit möglich zu eruieren.

Auf Basis der generellen Struktur einer Hierarchie, daß übergeordnete Elemente mehrere untergeordnete Elemente beeinflussen und nachgeordnete Elemente einer Ebene voneinander unabhängig sind – was hier nicht vollständig ausgeschlossen werden kann -, wurde versucht, die Erfolgsdimensionen eines gastronomischen Betriebes zu fixieren und zu diskutieren. Die folgende Abbildung 8.1 zeigt die hierarchische Strukturierung von Kriterien zur Findung relevanter Erfolgsdimensionen.

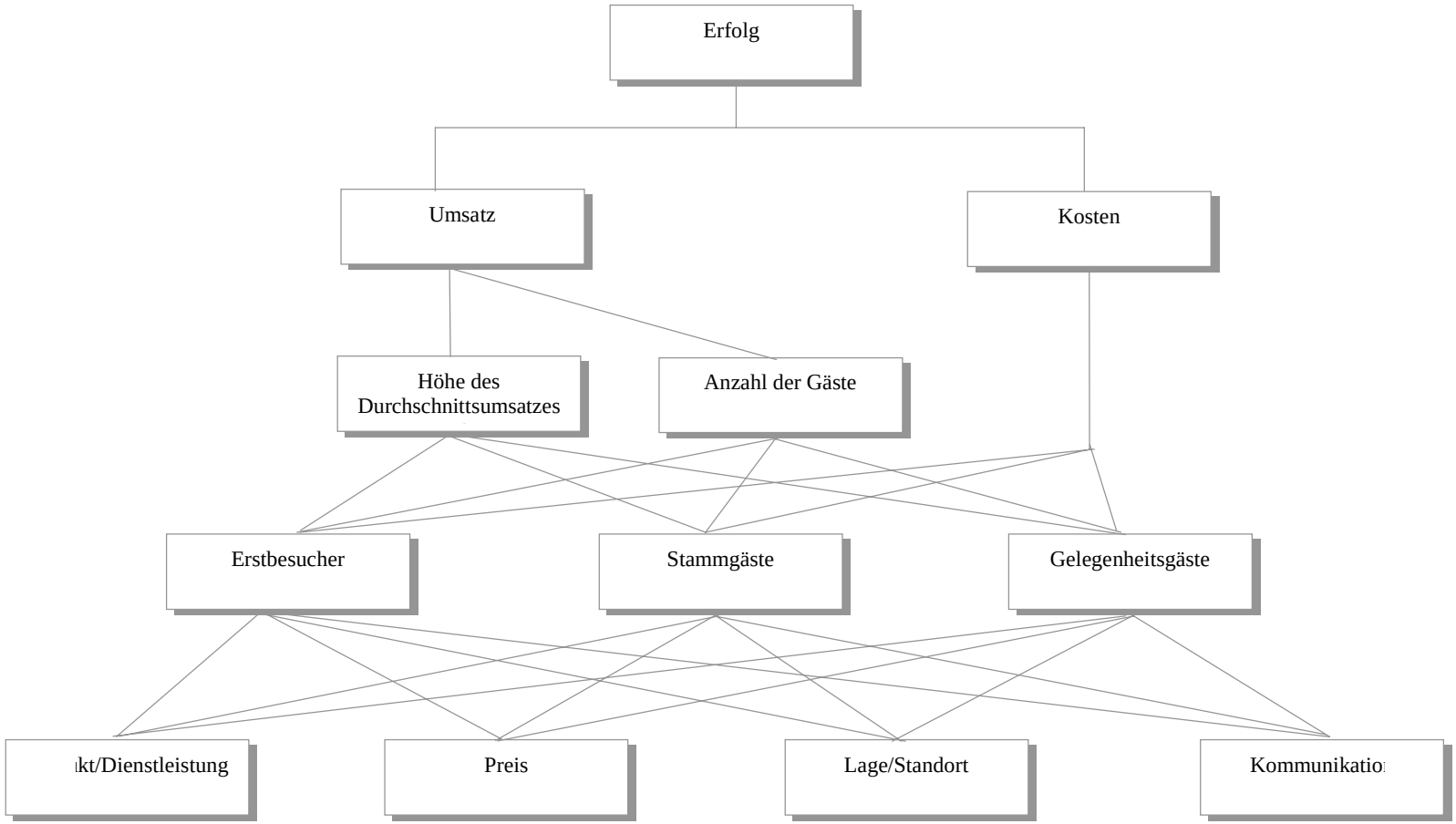


Abb. 8.1: Strukturierung von Erfolgsdimensionen eines Gastronomiebetriebes

8.4 Der Erfolg eines gastronomischen Betriebes

Generell ist davon auszugehen, daß ein Unternehmen dann erfolgreich ist, wenn es in der Lage ist, mit einer entsprechenden Angebotspolitik die Bedürfnisse potentieller Kunden zu befriedigen. Inwiefern ein Betrieb diesem Anspruch gerecht wird, sollte sich unmittelbar aus dem Erfolg ableiten lassen. Der Erfolg wird definiert als Ergebnis des Wirtschaftens, das i.d.R. in monetären Größen erfaßt bzw. ausgedrückt und durch eine Erfolgsrechnung ermittelt wird (Gabler-Wirtschafts-Lexikon, 1993, S. 997).

Meist wird als Größe zur Erfolgsbeurteilung *der in der Bilanz ausgewiesene Gewinn bzw. Verlust (GuV)* herangezogen, der sich als Maßstab jedoch weitgehend ungeeignet erweist, da die Bilanz bzw. GuV eher nach steuerlichen Aspekten erstellt wird und daher nur bedingt aussagefähige Zahlen in bezug auf den unternehmerischen Erfolg aufweist. Um diesen Schwachpunkt zu eliminieren, wird in der Praxis auf Kennzahlen der internen Ergebnisrechnung, die sich eher eignen, den Erfolg der Geschäftstätigkeit zu bestimmen, zurückgegriffen.

Durch die Verwendung dieser internen Kennzahlen wird zum einen die Transparenz des eigenen Erfolgs verbessert, jedoch auch der Vergleich zu anderen Betrieben ermöglicht.

Zudem wird durch den permanenten Einsatz gleicher Kennziffern der Vergleich in verschiedenen Perioden möglich oder auch ein Soll/Ist-Vergleich.

In diesem Zusammenhang ist vor allem auf die Rentabilitätszahlen zu verweisen.

Die Rentabilität als Aspekt zur Beurteilung des Erfolgs eines Betriebes

Ausgehend von der Tatsache, daß der Gewinn eines Unternehmens, ausgedrückt als Differenz zwischen Ertrag und Aufwand in einer absoluten Zahl, noch nichts über seine Bedeutung aussagt, da man seine verursachende Größe nicht kennt, besitzen Rentabilitätskennzahlen eine hohe Bedeutung (vgl. Coenenberg, 1988). Neben der Beachtung des ökonomischen Prinzips sind sie auch als Vergleichsmaßstab mit den Ergebnisgrößen anderer Unternehmen von nöten. Berechnet werden kann diese Beziehungszahl beispielsweise durch das Verhältnis Gewinn bzw. Verlust zum in einem bestimmten Zeitraum durchschnittlich eingesetzten Kapital als Bezugsgröße (Hopfenbeck, 1989, S. 85).

$$\frac{\text{Erfolgsgröße}}{\text{Bezugsgröße}} = \text{Rentabilität}$$

In Abhängigkeit von der Bezugsgröße erhält man verschiedene Rentabilitätskennzahlen. Wird im Nenner das Eigenkapital eingesetzt, spricht man von Eigenkapitalrentabilität oder einfach von Rentabilität im allgemeinen Sinn. Bei dieser Kennzahl handelt es sich um eine relative Größe, die die Rate anzeigt, mit welcher sich das in einem bestimmten Zeitraum eingesetzte Eigenkapital verzinst. Wird aber die Erfolgskomponente durch etwaige andere Ersatzmaßstäbe, wie z.B. Netto Cash Flow oder etwaige aktienanalytische Werte verändert, finden sich noch zahlreiche zusätzliche Kennzahlen der Eigenkapitalrentabilität (vgl. dazu Coenenberg, 1988 / Weber, 1983). Zur Ermittlung der Erfolgs- und Kapitalkomponenten, zur Aussagekraft der Eigenkapitalrentabilität (für eine Aktiengesellschaft) und zur Problematik wird auf Weber (1983) verwiesen.
Wird der Gewinn resp. Verlust in Relation gesetzt zum Gesamtkapital, wobei auch das durchschnittlich investierte Kapital angesetzt werden kann, erhält man die Gesamtkapitalrentabilität. Diese Rentabilitätskennzahl liefert Aussagen über das Gesamtergebnis der erwirtschafteten Rendite und den Sacherfolg eines Unternehmens, verkörpert aber lediglich eine Vergleichsgröße, welche eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber der Kapitalzusammensetzung ermöglicht (vgl. Weber, 1983).

Als weitere Vergleichsgröße neben der Gesamtkapitalrentabilität, bei der genau wie bei der Gesamtkapital- und Eigenkapitalrentabilität als Erfolgsfaktor der bilanzielle Erfolg in einem bestimmten Zeitraum oder der bereinigte ordentliche Betriebserfolg (ohne außerordentlichen Betriebserfolg und ohne Finanzerfolg) verrechnet werden kann, erweist sich der Gewinn bzw. Verlust im Verhältnis zum Umsatz eines bestimmten Zeitraumes, nämlich die Umsatzrentabilität (Hopfenbeck, 1989, S. 88).

Zu verweisen ist diesbezüglich auf die Kritik Webers (1983, S. 40) hinsichtlich einer fehlenden Mittel-Zweck-Beziehung, der die Annahme zugrunde liegt, daß die Verfolgung eines konkreten Sachziels der Erreichung eines Oberziels dient und die Ergebnisse des Unterziels Mittel für die Verwirklichung des Oberziels darstellen, d.h. in diesem Fall, daß kein Einsatz von Umsätzen zur Gewinnerzielung erfolgt. Weber (1983, S. 40) spricht von einer „Anteils-, Quoten- oder Strukturkennziffer“, da die Umsatzrentabilität nur den Gewinnanteil am Gesamtumsatz aufzeigt.

Aufgrund dieser Tatsache entspricht die Umsatzrentabilität keinem anforderungsgerechten originären Ziel, das einem gewissen Zuständigkeitsträger als verantwortliche Stelle für einen bestimmten Zielerreichungsgrad zugeordnet werden könnte. Hinzu kommt, daß Unternehmensziele i.d.R. so gebildet werden, daß eine solch eindeutige Zuordnung zu bestimmten Organisationseinheiten möglich ist, daß diese wiederum die Umsetzung der Ziele in Aufbau und Ablauf unterstützen und somit eine gewisse Organisationskongruenz als Anforderung gegeben ist. Dies trifft jedoch im Rahmen der Operationalisierung einer Umsatzrentabilität nicht zu. Es würde sich daher als äußerst sinnvoll erweisen, dem Servicepersonal beispielsweise als autorisiertes Ziel eine Umsatzsteigerung in gewisser Höhe nahezulegen.

Verbindet man die oben erwähnte Rentabilität und die Umsatzrentabilität, erhält man die Kapitalrendite, den Return on investment (ROI). Beim ROI handelt es sich um eine Kennzahl zur Analyse der Rentabilität, die das Verhältnis des gesamten investierten Kapitals und des Umsatzes zum Gewinn widerspiegelt (Hopfenbeck, 1989, S. 89).

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}} = \text{ROI}$$

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapital}} = \text{ROI}$$

Der ROI nimmt zum einen Planungsaufgaben wahr, indem seine vorgegebene Höhe einer Orientierungsgröße innerhalb des Zielsystems entspricht, die bei allen Managementtätigkeiten oder entscheidenden Prozessen ins Auge zu fassen ist und dient zum anderen als

Kontrollinstrument innerhalb der Unternehmensplanung. Bzgl. detaillierterer Aussagen zum ROI wird auf Egger (1984, S. 157ff.), Pfeil (1984, S. 120ff.) et al. verwiesen. Zu den PIMS-Determinanten des ROI vgl. Kreilkamp (1987, S. 375ff.).

Neben den Rentabilitätskennzahlen wird in der Praxis auch den liquiditätsorientierten Kennzahlen und hier insbesondere der *Kennzahl „Cash Flow“,* durch welche die durch die laufende Betriebstätigkeit erwirtschaftete Finanzkraft dargestellt werden soll, große Bedeutung eingeräumt. Die Berechnung des Cash Flow ist mit Hilfe der direkten (progressiven) Methode möglich oder der indirekten (retrograden) Methode, wobei aus beiden Methoden - rein rechnerisch - das gleiche Ergebnis resultiert. Detailliertere Informationen zum Cash Flow sind Coenenberg (1988, S. 396ff.), Weber (1978, S. 131ff.) et al. zu entnehmen. Zu den PIMS-Determinanten des Cash Flow vgl. Kreilkamp (1987, S. 375ff.).
Bzgl. weiterer Kennzahlen zur Messung des unternehmerischen Erfolgs wird auf Gussek (1992) verwiesen.

Auf all die bisher angeführten Kennzahlen, sei es der Gewinn, der Cash Flow oder die unter dem Begriff der Rentabilität erläuterten Kennzahlen, muß im Rahmen dieser Arbeit leider verzichtet werden, da die meisten der Größen zur Ermittlung der verschiedenen Verhältniszahlen bilanziell gemessen werden und von einem Großteil der in diese Arbeit einbezogenen Gastronomiebetriebe aus verständlichen Gründen der Einblick in die notwendigen Unterlagen bzw. in die jeweiligen Positionen des Jahresabschlusses, und auch die anschließende Veröffentlichung der Daten verwehrt wird. Zum anderen scheinen bilanzielle Kriterien aufgrund der besagten Negativaspekte, wie z.B. die zu starke Berücksichtigung steuerlicher Aspekte etc., nicht geeignet, den Erfolg objektiv zu messen.
Um der Transparenz der Erfolgsdokumentation jedoch keinen Abbruch zu tun, gilt es demzufolge, andere aussagekräftige Komponenten zur Interpretation des erreichten Unternehmenserfolges zu eruieren, vor dem Hintergrund, die Determinanten bzw. Faktoren dieses Erfolgs offenzulegen.

Als Kennzahl, die keine steuerlichen Aspekte berücksichtigt, sondern den betrieblichen Erfolg direkt widerspiegelt, ist der ***Umsatz*** heranzuziehen. Der Umsatz eines Betriebes hat den wesentlichen Vorteil, daß auf anschauliche Art und Weise Interdependenzen von Einzelkomponenten und Umsatz herzuleiten und zu begründen sind (vgl. Abb. 8.1), wie es in den folgenden Kapiteln der Fall ist. Es sind transparente Verbindungen zu den Kriterien zu veranschaulichen, die den Umsatz direkt oder indirekt über andere Komponenten beeinflussen. Angesichts der Zielsetzung dieser Arbeit ermöglicht das Darlegen dieser Interdependenzen von einer Hierarchiestufe zur nächsten oder vielleicht zwischen den Elementen einer Hierarchiestufe evtl. auch Kriterien offenzulegen, die bei einer weniger detaillierten Vorgehensweise außen vor gelassen werden.
Hinzu kommt, daß von sämtlichen Gastronomen der in dieser Arbeit relevanten Betriebe die Umsatzzahlen bedenkenlos zur Verfügung gestellt werden und somit eine Kennzahl vorliegt, die bei allen Betrieben gleichermaßen Verwendung finden kann.
Jedoch ist bei einem zwischenbetrieblichen Vergleich darauf zu achten, daß der Umsatz neben bestimmten Komponenten wie dem Durchschnittsumsatz pro Gast oder der Anzahl der Gäste (vgl. Abb. 8.1) auch die Preisstruktur eines Betriebes widerspiegelt und folglich nur bedingt einen direkten Vergleich mit Mitbewerbern ermöglicht.
Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, daß ein Vergleich des nominalen Umsatzes der einzelnen Gastronomiebetriebe in Anbetracht der unterschiedlichen Betriebsgrößen der Restaurants, die üblicherweise auch divergierende Umsätze bedingen, nicht aussagekräftig ist, weswegen der Umsatz in Form verschiedener Verhältniszahlen zu kommentieren ist (vgl. Kap. 8.4.1).

Neben dem Umsatz als Erfolgsdimension sind aber auch die entstandenen Kosten zu berücksichtigen, d.h. den Umsatzerlösen sind die entstandenen Kosten gegenüberzustellen (vgl. Abb. 8.1). Da allerdings die Kosten der einzelnen Restaurants als Aufwandsgröße hier ebenso wenig vorliegen wie ein Großteil der notwendigen Informationen zur Berechnung der in diesem Kapitel erläuterten Kennzahlen, wird infolgedessen auf diese Größe in ihrer quantitativen Ausprägung ebenfalls verzichtet und versucht, die Zusammenhänge qualitativ zu erläutern.

8.4.1 Der Umsatz als Einflußgröße des gastronomischen Erfolgs

Um den Erfolg der in dieser Arbeit relevanten Gastronomiebetriebe einzustufen, wird angesichts der bereits erläuterten Problematik, daß die reine Betrachtung der nominalen Umsatzzahlen aufgrund der unterschiedlichen Betriebsgrößen keinen zwischenbetrieblichen Vergleich ermöglicht, auf folgende Kennziffern zurückgegriffen.

Der Absatzflächenkoeffizient

Der Absatzflächenkoeffizient entspricht der Relation zwischen dem Gesamtumsatz eines Gastronomiebetriebes und der Verkaufsfläche dieses Betriebes in Quadratmetern und ermöglicht in erster Linie Aussagen über die Auslastung des Restaurationsbereiches (vgl. Schätzing, 1985, S. 138).

$$\frac{\text{Gesamtumsatz}}{\text{Verkaufsfläche in Quadratmeter}} = \begin{array}{l}\textbf{Absatzflächenkoeffizient}\\ \text{(Umsatz pro Quadratmeter)}\end{array}$$

Hinsichtlich eines evtl. zwischenbetrieblichen Vergleichs des Absatzflächenkoeffizienten ist auf die Schwierigkeit zu verweisen, daß diese Kennzahl von divergierenden Einrichtungs- bzw. Ausstattungskonzepten geprägt wird und bei der Berechnung unter anderem auch „leere“ Restaurantflächen berücksichtigt werden (Interviews mit Gastronomen).

Der Umsatz pro Sitzplatz

In Anbetracht dieser Problematik wird der Umsatz pro Sitzplatz als weitere Kennziffer angeführt, mit deren Hilfe ebenfalls Aussagen über die Auslastung eines Restaurants getätigt werden können.

$$\frac{\text{Gesamtumsatz}}{\text{Sitzplatzanzahl}} = \textbf{Umsatz pro Sitzplatz}$$

Unter Beachtung der Problematik bei Einbeziehung des Preisniveaus eines Betriebes über den Umsatz, ermöglichen diese umsatzorientierten Kennzahlen bei Betrachtung über einen längeren Zeitraum unter der Prämisse konstanter Preise in begrenztem Ausmaß unter anderem eine innerbetriebliche Beurteilung der Entwicklung der durchschnittlichen Konsumationshöhe der Gäste und teilweise auch Aussagen über die Verkaufsfähigkeiten des Servicepersonals.
Zwischenbetriebliche Vergleiche sind aufgrund der in den verschiedenen Betrieben divergierenden Preisniveaus mit Schwierigkeiten verbunden.
Geht man nämlich davon aus, daß die angebotenen Produkte eines Betriebes zur Gewährleistung einer gastronomischen Ganzheitlichkeit den Betriebstyp widerspiegeln, und sich demzufolge die Angebotsstruktur aufgrund eines bestimmten Betriebstyps wesentlich von den Mitbewerbern unterscheiden kann, werden allein durch die unterschiedlichen Wareneinsätze von Produkten oder den erforderlichen Personalbedarf z.B. beim Verzicht auf Convenience-Produkte starke Preisschwankungen bedingt. Hinzu kommt sehr häufig die Qualität des Standortes, die sich aufgrund der damit verbundenen Kosten ebenfalls in der Preispolitik eines Betriebes verdeutlicht.

D.h. die aufgrund unterschiedlicher betrieblicher Elemente eines Betriebes bzw. Betriebstyps entstehenden Kosten werden in der Regel und soweit von der Unternehmensphilosophie und den Marktgegebenheiten her möglich, auf die Preispolitik eines Betriebes umgelegt. Insofern bedeutet die Realisierung eines hohen Preisniveaus nicht unbedingt, daß ein gastronomischer Betrieb erfolgreich ist. Jedoch spricht eine konstante Akzeptanz der Verbraucher gegenüber

einem durchschnittlich höheren Preisniveau in der Regel auch für den Erfolg eines Betriebes. Jedoch sind diesbezügliche Zusammenhänge angesichts der hohen Preissensibilität der Verbraucher sehr detailliert zu betrachten und in ihrer Realisierungsmöglichkeit permanent zu überprüfen (Kaub, 1998).

Die entsprechend der oben angeführten Berechnungsmodalitäten ermittelten Kennziffern Absatzflächenkoeffizient und Umsatz pro Sitzplatz sind für die einzelnen Gastronomiebetriebe in der folgenden Tab. 8.1 zusammengefaßt.

Tab. 8.1: Umsatzabhängige Kennzahlen je Gastronomiebetrieb

	Restaurants							
	Augu-stiner	**Block House**	**Möven-pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau-rant**	**Weißes Bräu-haus**
Absatzflächen-koeffizient in DM	2.407	1.593	1.366	2.957	1.900	425	787	1.591
Umsatz pro Sitzplatz in DM	2.678	2.570	3.264	3.184	2.500	1.125	1.288	2.077
Anzahl der Sitzplätze je Quadratmeter	0,9	0,6	0,4	0,9	0,8	0,4	0,6	0,8
Quadratmeter je Sitzplatz	1,11	1,61	2,39	1,08	1,32	2,65	1,64	1,31

Anmerkung: Die Kennzahlen wurden bei allen Betrieben aus dem Bruttoumsatz eines Monats errechnet.

Vergleicht man die Kennziffern der einzelnen Betriebe aus Tab. 8.1 untereinander, so sind sowohl beim Absatzflächenkoeffizienten als auch beim Umsatz pro Sitzplatz erhebliche Schwankungen festzustellen.

Zugleich verdeutlicht Tab. 8.1, daß diejenigen Betriebe, die mehr Sitzplätze auf ihrer Verkaufsfläche plaziert haben, in diesem Fall sind dies „Augustiner“ und „Spatenhaus“ mit jeweils 0,9 Sitzplätzen je Quadratmeter bzw. 1,11 und 1,08 Quadratmetern je Sitzplatz, aufgrund der Tatsache, daß sie mehr Gäste auf engerem Raum fassen und somit auch einen höheren Umsatz erzielen können, einen höheren Absatzflächenkoeffizienten zu verzeichnen

haben. Durch diesen Tatbestand zeigt sich auch der Einfluß des Einrichtungskonzeptes eines Betriebes, das auch die Anzahl von Sitzplätzen auf der Restaurantfläche inkludiert, auf den Erfolg eines gastronomischen Betriebes. Hierbei es vor allem von Bedeutung, daß eine enge Bestuhlung geschickt durchgeführt wird, so daß sich die Gäste eines Betriebes nicht eingeengt fühlen, da ansonsten ein geringer Bestuhlungsfaktor das Gegenteil bewirkt und keinen hohen Umsatz, sondern durch die mögliche Minderung der Gästeanzahl einen geringeren Umsatz bedingt (Interviews mit Architekten).

- Eine enge Bestuhlung, die sich gleichzeitig in das gastronomische Gesamtbild eingliedert, den Betriebstyp in seiner ganzheitlichen Konzeption widerspiegelt und bei den Gästen nicht an die Grenzen des Erträglichen stößt, kann im Vergleich zu einer großzügigeren Bestuhlung (bei gleichem Preisniveau) wesentlich höhere Absatzflächenkoeffizienten bzw. Umsätze pro Sitzplatz bedingen.

Ein weiterer unmittelbarer Einflußfaktor der umsatzabhängigen Kennzahlen, der in diesem Zusammenhang kurz zu erwähnen ist, ist das Preisniveau des jeweiligen Gastronomiebetriebes. Dies ist auch aus den Umsätzen pro Sitzplatz der einzelnen hier relevanten Gastronomiebetriebe ersichtlich. So haben „Mövenpick“ und „Spatenhaus“, die sich im Vergleich zu den anderen Betrieben auf dem höchsten Preisniveau bewegen (vgl. Kap. 5.4ff.), mit DM 3.264 und DM 3.184 die höchsten Umsätze pro Sitzplatz zu verzeichnen. Da der Umsatz neben den Kosten den Erfolg eines gastronomischen Betriebes bestimmt, und der Umsatz wiederum vom Preisniveau beeinträchtigt wird, ist davon auszugehen, daß das Preisniveau, solange es die Toleranzschwelle der Konsumenten nicht übersteigt und für eine spezifische gastronomische Leistung auch angemessen erscheint, über den Umsatz einer weiteren Einflußgröße des Erfolgs eines gastronomischen Betriebes entspricht.

Wie die konkreten Erwartungshaltungen der Gäste und ihre tatsächliche Beurteilung hinsichtlich des Preisniveaus in den einzelnen Betrieben aussieht, ist den Ausführungen in Kap. 8.4.6.3 zu entnehmen.

Beeinflußt wird der Umsatz und somit auch die umsatzabhängigen Kennziffern in erster Linie auch durch die Höhe der durchschnittlichen Ausgaben pro Gast und zum anderen durch die Anzahl der Gäste, die einen Gastronomiebetrieb aufsuchen (vgl. Abb. 8.1).

8.4.2 Die durchschnittlichen Ausgaben pro Gast als Einflußgröße des Umsatzes

Aufgrund der Tatsache, daß die Höhe der von den Gästen in einem Gastronomiebetrieb getätigten Ausgaben die Höhe des Umsatzes und demzufolge auch den Erfolg eines Betriebes beeinflußt, wird den durchschnittlichen Ausgaben pro Gast innerhalb der Zielhierarchie von vielen Gastronomiebetrieben relativ hohe Bedeutung eingeräumt (Interviews mit Gastronomen).

Wie die in Abb. 8.2. dargestellten Werte zeigen, liegen die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste in „Spatenhaus“ und „Block House“ merklich höher als in den anderen Betrieben. Lediglich im „Unionsbräu-Restaurant“ wird im Vergleich zu den anderen Betrieben ein etwas höherer Durchschnittswert erreicht, wohingegen im „Unionbräu-Bierkeller“ mit DM 25,60 der niedrigste Umsatz je Gast berechnet wird.

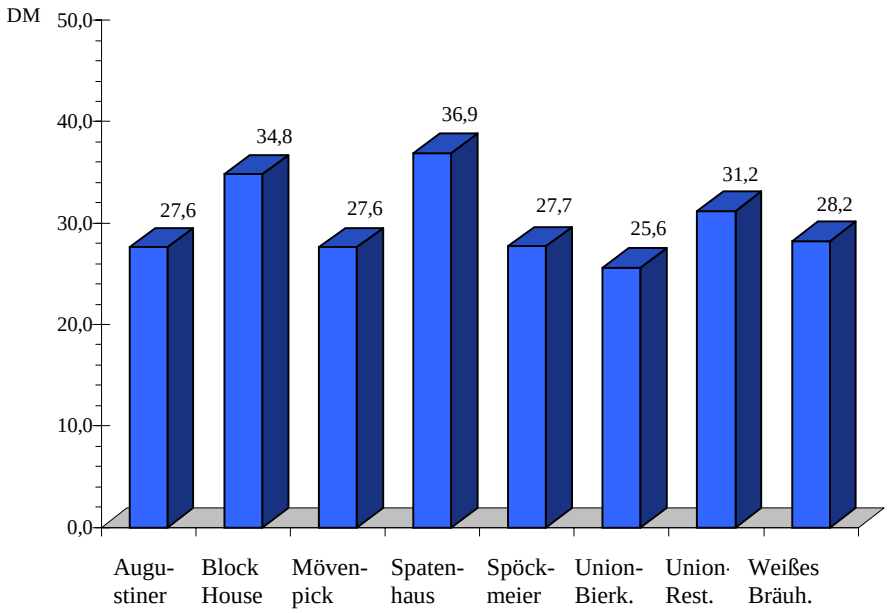


Abb. 8.2: Die durchschnittlichen Ausgaben pro Gast je gastronomischem Betrieb

Höhe der Ausgaben und Preisniveau

Vergleicht man die Höhe der durchschnittlichen Ausgaben der Gäste mit dem Preisniveau des jeweiligen Betriebes - die Daten sind in der folgenden Tab. 8.2 zusammengefaßt - so sind die im Anschluß zusammengefaßten Besonderheiten festzustellen.

Tab. 8.2: Die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste im Vergleich zum Preisniveau der Betriebe

	Restaurants							
	Augu-stiner	**Block House**	**Möven pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau rant**	**Weißes Bräu-haus**
Durchschn. Ausgaben pro Gast in DM	27,60	34,80	27,60	36,90	27,70	25,60	31,20	28,20

		Restaurants							
		Augu-stiner	**Block House**	**Möven pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau rant**	**Weißes Bräu-haus**
Preisniveau Speisen	Kl. Ge-richte	12,00	11,50	17,50	20,00	13,00	11,50	15,00	12,00
in DM	Hauptg.	19,50	21,50	27,50	31,00	22,50	14,50	23,50	19,00
Preisniveau Getränke	AfG	3,00	2,90	3,90	4,00	3,60	2,90	2,90	3,00
in DM	Biere	6,00	6,00	7,00	6,20	6,40	5,20	5,20	5,50
	Weine	7,20	6,30	9,10	8,90	7,40	5,90	5,90	5,90

Anmerkung: Die durchschnittliche Konsumationshöhe von Speisen und Getränken wurde im Rahmen der Gästebefragung ermittelt (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a, Frage 16).
Das Preisniveau der einzelnen Betriebe wurde für die einzelnen Rubriken mit Hilfe des arithmetischen Mittels berechnet (vgl. Kap. 5.4ff.).

- ⇨ Die Gäste im „Spatenhaus“, dessen Preisniveau im Food-Bereich deutlich über den anderen hier relevanten Betrieben liegt und auch bei den Getränken, zumindest hinsichtlich alkoholfreier Getränke und Weine, etwas höher angesiedelt ist, haben monetär durchschnittlich mehr konsumiert als es bei anderen Betrieben der Fall war.
- ⇨ Demgegenüber haben die Gäste des „Mövenpick“ im Durchschnitt um beinahe DM 10,00 weniger konsumiert, was möglicherweise auf den hohen Anteil der Gäste zurückzuführen ist, die lediglich Kaffee und/oder Kuchen oder Eis konsumiert haben (vgl. Kap. 3.2.8) und infolgedessen i.d.R. auch weniger ausgeben als Gäste, die Speisen und Getränke ordern.
- ⇨ In Relation zum Preisniveau der Speisen und Getränke und im Vergleich zu den anderen Betrieben hat das „Block House“ überdurchschnittlich hohe Ausgaben der Gäste zu verzeichnen.
- ⇨ Bei den anderen Betrieben halten sich Preisniveau (Food und Beverage) und die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste in etwa die Waage.

Insgesamt betrachtet, ist zu vermuten, daß die durchschnittlichen Ausgaben pro Gast durch das Preisniveau eines Betriebes beeinflußt werden. D.h. je höher das Preisniveau eines Gastronomiebetriebes, umso höher die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste bzw. der Durchschnittsumsatz pro Gast.
Vergleicht man die Betriebe mit hohem Preisniveau („Mövenpick“ und „Spatenhaus“) mit denjenigen Betrieben, die ein durchschnittlich niedrigeres Preisniveau aufweisen (vgl. Tab. 8.2), so ist ein signifikanter Unterschied im Hinblick auf die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste festzustellen ($t = 0{,}29$, $p < 0{,}05$). So wird in Gastronomiebetrieben mit höherem Preisniveau durchschnittlich auch mehr ausgegeben, wie sich auch in dem Mittelwert von DM 33,40 („Mövenpick“, „Spatenhaus“) gegenüber DM 30,00 (in allen anderen Gastronomiebetrieben) bestätigt. Anzumerken ist, daß bei dem Vergleich zwischen Betrieben mit hohem und niedrigem Preisniveau der „Unionsbräu-Bierkeller“ aufgrund des unterschiedlichen Betriebstyps bzw. Konzeptes außen vor gelassen wurde.

Es wird also deutlich, daß bei Betrieben mit einem höheren Preisniveau die Konsumationshöhe der Gäste signifikant höher liegt als bei Betrieben mit einem niedrigern Preisniveau.

Höhe der Ausgaben und durchschnittliche Aufenthaltsdauer

Zwischen der Aufenthaltsdauer der Gäste und den vor Ort ausgegebenen Beträgen kann eine mittlere positive Korrelation ($r = 0{,}37$, $p < 0{,}001$) ermittelt werden. D.h. je länger sich die Gäste in einem Gastronomiebetrieb aufhalten, umso höher ist der Betrag, den sie ausgeben. Hierdurch wird wiederum auch die Zielsetzung vieler Gastronomen, einen hohen Sitzplatzumschlag zu erreichen, begründet (Interviews mit Gastronomen).

Tab. 8.3: Die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste im Vergleich zur Aufenthaltsdauer der Gäste

	Restaurants							
	Augu-stiner	**Block House**	**Möven-pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau-rant**	**Weißes Bräu-haus**
Durchschn. Ausgaben pro Gast in DM	27,60	34,80	27,60	36,90	27,70	25,60	31,20	28,20
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Minuten	87,8	86,7	83,4	87,3	99,1	149,7	112,3	99,1

Anmerkung: Die durchschnittliche Verweildauer der Gäste des „Unionsbräu"-Bierkeller ist gesondert zu betrachten, da dieser Betrieb abgesehen von sonntags nur abends geöffnet ist und die längere Aufenthaltsdauer der Gäste dieses Betriebes vermutlich auf diesen Aspekt zurückzuführen ist.

8.4.3 Die Anzahl der Gäste als Einflußgröße des Umsatzes

Der Umsatz, der durch seine Höhe den gastronomischen Erfolg wesentlich bestimmt, wird in der Gastronomie neben den durchschnittlichen Ausgaben je Gast in erster Linie auch durch die Anzahl der Gäste, die in einem Betrieb konsumieren, beeinflußt.

Da jedoch in keinem der hier relevanten Gastronomiebetriebe die Gesamtanzahl der Gäste durch die Betriebe erhoben wird und das Zählen sämtlicher Gäste in den einzelnen Betrieben zu zeit- und kostenintensiv gewesen wäre, wird diese Variable im Rahmen dieser Untersuchung mit Hilfe des Gesamtumsatzes der Gastronomiebetriebe innerhalb des Zeitraums von einem Monat und dem Durchschnittsumsatz pro Gast resp. den durchschnittlichen Ausgaben pro Gast berechnet.

Infolgedessen, daß die Zahl der Gäste zudem von der Anzahl der Sitzplätze und dem diesbezüglichen Umschlag der Gäste in einem Gastronomiebetrieb abhängt - d.h. die Zahl der Gäste ist umso höher, je höher der Sitzplatzumschlag ist - wurde ermittelt, mit wievielen Gästen ein Sitzplatz im Zeitraum eines Monats in den einzelnen Betrieben belegt war.

Die diesbezüglichen Ergebnisse sind in Tab. 8.4 zusammengefaßt.

Tab. 8.4: Die durchschnittliche Anzahl der Gäste insgesamt und pro Sitzplatz im Zeitraum eines Monats

	Restaurants							
	Augu-stiner	**Block House**	**Möven-pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau-rant**	**Weißes Bräu-haus**
Anzahl der Gäste	39.681	11.446	47.311	44.874	34.296	8.790	4.665	53.030
Sitzplatzanzahl	409	155	400	520	380	200	113	720
Gäste pro Sitzplatz	97	74	118	86	90	44	41	74

Anzahl der Gäste und Sitzplatzanzahl

Wie aus den Zahlen in Tab. 8.4 deutlich wird und wie die folgende Abb. 8.3 zeigt, besteht zwischen der Sitzplatzanzahl und der Anzahl der Gäste kein linearer Zusammenhang. Jedoch ist auch eindeutig ersichtlich, daß eine bestimmte Gästeanzahl lediglich erreicht werden kann, wenn auch eine bestimmte Sitzplatzkapazität zur Verfügung steht bzw. ein Sitzplatzumschlag in einem Betrieb erfolgt, der den potentiellen Gästen ausreichend Platz bietet.

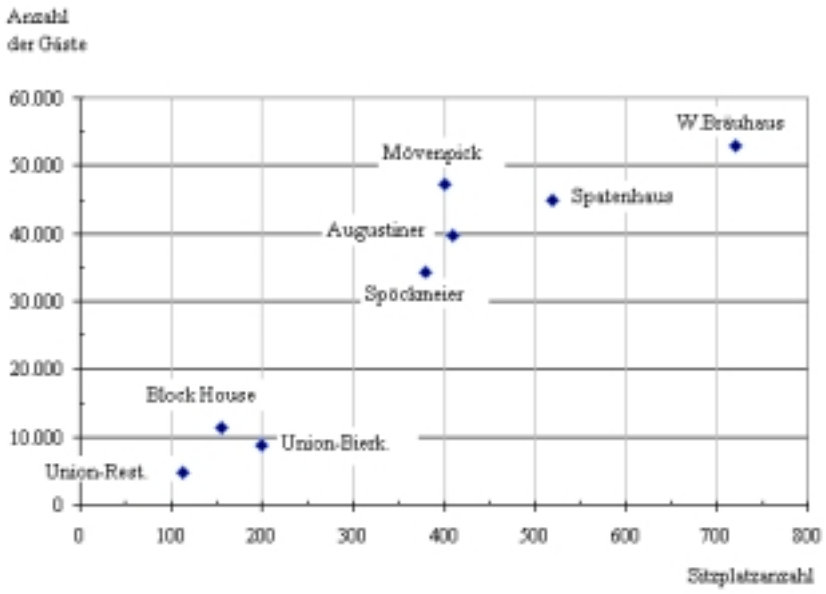


Abb. 8.3: Die Sitzplatzanzahl der einzelnen Gastronomiebetriebe im Vergleich zur Gästeanzahl

Anzahl der Gäste und Sitzplatzumschlag

Es ist eindeutig, daß die Anzahl der Gäste steigt, je öfter die in einem Gastronomiebetrieb zur Verfügung stehenden Sitzplätze belegt werden. Vergleicht man diesbezüglich z.B. „Augustiner“ und „Mövenpick“, zwei Betriebe mit fast identischer Sitzplatzkapazität, so wird ersichtlich, daß das „Mövenpick“ gegenüber dem „Augustiner“ durch den höheren Sitzplatzumschlag eine weit höhere Gästeanzahl zu verzeichnen hat (vgl. Tab. 8.4).

8.4.4 Die Höhe der Ausgaben der Gäste und deren Anzahl als Einflußgröße des Umsatzes

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit die Höhe der Ausgaben der Gäste und deren Anzahl nun den Umsatz tatsächlich beeinflussen. Kann ein geringerer Durchschnittsumsatz durch eine höhere Gästeanzahl ausgeglichen werden, was vor allem bei gleich großen Betrieben resp. einer annähernd gleich hohen Sitzplatzanzahl interessant ist? Oder ist ein hoher Durchschnittsumsatz für den Erfolg eines Betriebes unabdingbar?

Betrachtet man diese Erfolgsdimensionen bei den hier relevanten Gastronomiebetrieben, so ist festzustellen, daß z.B. beim ***„Mövenpick“*** trotz relativ niedriger Ausgaben pro Gast angesichts des im Vergleich mit den anderen Gastronomiebetrieben sehr hohen Sitzplatzumschlages der höchste Umsatz pro Sitzplatz erreicht werden konnte.

Der ***„Augustiner“*** hat die durchschnittlichen Ausgaben der Gäste in gleicher Höhe wie das „Mövenpick“ zu verzeichnen, aber aufgrund eines niedrigeren Umschlages pro Sitzplatz und eines günstigeren Preisniveaus auch einen geringeren Umsatz pro Sitzplatz.

Faßt man zudem auch die Werte des ***„Spöckmeier“*** ins Auge, dessen Gäste denselben Durchschnittsumsatz erreichen, und der aufgrund eines etwas geringeren Sitzplatzumschlages insgesamt auch nur einen niedrigeren Umsatz pro Sitzplatz als „Augustiner“ und „Mövenpick“ zu verbuchen hat, wird sowohl die Bedeutung der Höhe des Durchschnittsumsatzes der Gäste als auch die Relevanz des Sitzplatzumschlages deutlich.

Der umgekehrte Sachverhalt als bei diesen Betrieben liegt im ***„Spatenhaus“*** vor, das seinen im zwischenbetrieblichen Vergleich relativ hohen Umsatz pro Sitzplatz in erster Linie seinem hohem Umsatz pro Gast zu verdanken hat, da der Sitzplatzumschlag wesentlich niedriger liegt als z.B. beim „Mövenpick“ oder manch anderem Gastronomiebetrieb.

Die Gegebenheiten im ***„Block House“*** sind hierzu analog, d.h. ein relativ hoher Wert bei den durchschnittlichen Ausgaben der Gäste, gepaart mit einem vergleichsweise sehr geringen Sitzplatzumschlag, woraus wiederum ein relativ hoher Umsatz pro Sitzplatz resultiert.

- Insgesamt betrachtet, kann man festhalten, daß sowohl hohe durchschnittliche Ausgaben pro Gast als auch ein hoher Sitzplatzumschlag wesentlichen Einfluß auf den Umsatz eines Gastronomiebetriebes ausüben.
- Ein hoher Durchschnittsumsatz pro Gast kann einen niedrigeren Umschlag pro Sitzplatz ausgleichen und umgekehrt.

Ob die Bedeutung einer der beiden Erfolgsdimensionen überwiegt, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden, ebenso wenig in welcher Höhe bzw. bis zu welchem Ausmaß die beiden Dimensionen einen Ausgleich erzielen können, d.h. z.B. welcher Sitzplatzumschlag in einem Betrieb erforderlich ist, um einen relativ niedrigen Umsatz pro Gast auszugleichen.

8.4.5 Die Gästestruktur als Einflußgröße des Erfolgs

Anzunehmen ist, daß auch die Gästestruktur bzw. die Zusammensetzung der Gäste durch Erstbesucher, Stammgäste und Gelegenheitsgäste Einfluß auf den Erfolg eines Gastronomiebetriebes ausüben kann. So stellt sich z.B. die Frage, ob von Stammgästen durchschnittlich mehr ausgegeben wird als von Erstbesuchern oder Gelegenheitsgästen, was zur Folge hätte, daß Betriebe mit einem höheren Stammgästeanteil mehr Umsatz erzielen würden. Oder bedingen Stammgäste vielleicht durch eine längere Aufenthaltsdauer einen niedrigeren Sitzplatzumschlag, was sich wiederum negativ auf den Umsatz auswirken könnte.
Um diese Fragestellungen zu klären, wurde die Gesamtheit der Gäste in Erstbesucher, Gelegenheitsgäste und Stammgäste unterteilt.

Erstbesucher sind, wie der Name schon sagt, Gäste, die einen gastronomischen Betrieb zum ersten Mal aufsuchen.
Als ***Stammgäste*** wurden im Rahmen dieser Arbeit jene Gäste definiert, die einen bestimmten Betrieb mindestens zweimal pro Monat aufsuchen.

Diejenigen Konsumenten, die ein Lokal nicht zum ersten Mal besuchen und aufgrund der hier zugrunde gelegten Definition des Stammgastes gleichzeitig auch nicht zu dieser Gästekategorie zu zählen sind, sondern nur vereinzelt vor Ort anzutreffen sind, wurden als ***Gelegenheitsgäste*** bezeichnet.

Entsprechend dieser Gästekategorisierung waren in den einzelnen Gastronomiebetrieben die folgenden Zusammensetzungen festzustellen.

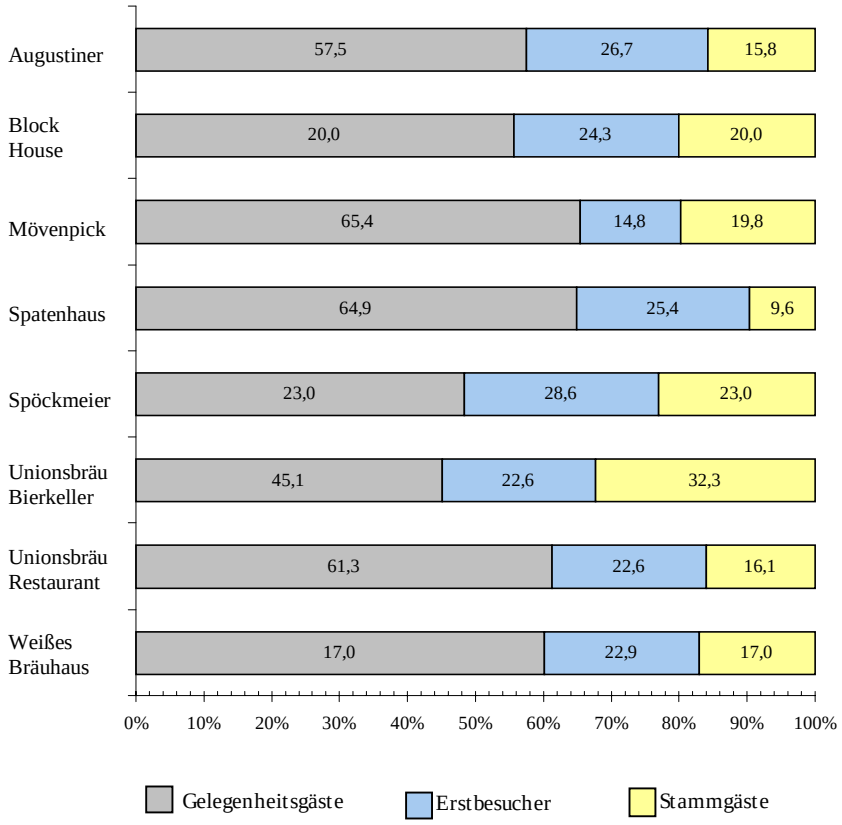


Abb. 8.4: Die Gästezusammensetzung der einzelnen Gastronomiebetriebe in Prozent

Wie Abb. 8.4 verdeutlicht, haben die einzelnen Gastronomiebetriebe eine zum Teil sehr ähnliche Gästestruktur, zum Teil liegen größere Unterschiede in der Zusammensetzung der Gäste vor. Es gilt in diesem Zusammenhang die Frage zu klären, inwieweit die einzelnen

Gästegruppen mehr oder weniger Einfluß auf den Erfolg eines gastronomischen Betriebes ausüben, weswegen in der Folge mögliche gegenseitigen Abhängigkeiten überprüft werden.

8.4.5.1 Der Stammgästeanteil als Einflußgröße auf den Erfolg

Kundenbindung ist für viele Unternehmen zu einer zentralen Zielgröße geworden. Die besondere Bedeutung der Kundenbindung liegt laut Meffert (1997, S. 145) in den vielfältigen Einflüssen auf ökonomische Zielgrößen. So wird die Mengenkomponente des Umsatzes neben der steigenden Besuchsfrequenz auch durch größere Absatzmengen positiv beeinflußt und die im Zeitablauf aufgrund der von Kunden bei langjährigen Beziehungen zu Dienstleistern empfundene Risikoreduktion führt zu einer sinkenden Preiselastizität der Nachfrage, wodurch wiederum höhere Preise durchgesetzt werden können.

Die Relevanz der Kundenbindung wurde u.a. von Reichheld und Sasser (1991, S. 109ff.) bestätigt. Sie konnten beispielsweise nachweisen, daß aus einer sinkenden Kundenabwanderungsrate eine in Abhängigkeit von der Branche unterschiedlich ausgeprägte Gewinnsteigerung resultiert. Begründet wird dies mit dem anwachsenden Gewinn je Kunde und Zeiteinheit über die Dauer der Kundenbeziehung. Laut den Untersuchungsergebnissen bei Kreditkartengesellschaften setzt sich dieser Gewinn u.a. aus dem Grundgewinn, dem Gewinn aus der gestiegenen Kauffrequenz, den erhöhten Rechnungsbeträgen, der Reduzierung der Betriebskosten, dem aus den Weiterempfehlungen resultierenden Gewinn und aus den Preiszuschlägen zusammen. Je nach Branche sind hier jedoch aufgrund der teilweise großen Unterschiede im Dienstleistungsbereich mehr oder weniger stark variierende Differenzen bzw. Anteile der einzelnen Komponenten am Gewinn festzustellen.

Stammkunden und ihre Kostenwirkungen

Hinsichtlich der ökonomischen Bedeutung der Kundenbindung verweist Bergmann (1998, S. 37ff.) vor allem auf die ***günstigeren bzw. teilweise entfallenden Akquisitionskosten*** für loyale Kunden. Daß die Neukunden-Akquisition wesentlich teurer ist als die Pflege von Stammkunden - zum Teil entstehen fünfmal so hohe Kosten - wird auch in einer Studie der Forum Cooperation bestätigt (vgl. Müller, 1990, S. 42f.).

Ein weiteres Kosteneinsparungspotential, das sehr häufig vernachlässigt wird, sind die sinkenden Kosten angesichts einer ***niedrigeren Personalfluktuation*** bei Betrieben mit einer höheren Kundenloyalität. So sind Mitarbeiter, die mit zufriedenen Kunden in Kontakt stehen, in der Regel selbst zufriedener und neigen dann aufgrund dieses Tatbestandes weniger zur Abwanderung, wodurch für Unternehmen wiederum die hohen Investitionen in einen neuen Mitarbeiter, wie z.B. Anwerbungskosten, Schulungskosten, wegfallen (vgl. Reichheld, 1997, S. 125). Hinzu kommen Kosten, die z.B. durch den fehlenden Wissenstransfer ausgebildeter Mitarbeiter entstehen. Des weiteren ist bei langjährig erfahrenen Mitarbeitern häufig eine höhere Bindungsrate bei der Kundenakquisition als bei Anfängern festzustellen (vgl. Reichheld, 1997, S. 151f.). Hinsichtlich der umfangreichen Kosteneinsparungspotentiale durch die verringerte Personalfluktuation wird auf Reichheld (1997) verwiesen, der die Mitarbeitertreue insgesamt als wesentlichen Schlüssel zur Kundenloyalität sieht (Reichheld, 1997, S. 107ff.).

Als weiterer Nutzen einer langjährigen Kundenbindung ist die ***Weiterempfehlung*** zufriedener Kunden zu sehen, die einem Unternehmen ***durch kostenlose Mund-zu-Mund-Propaganda*** möglicherweise zu neuen Kunden verhelfen. Vor allem bei Branchen, in denen die Leistung eines Anbieters mit einem hohen wahrgenommenen Risiko verbunden ist, entspricht die Empfehlung durch Freunde, Verwandte, Kollegen einer wichtigen Informationsquelle (vgl. Reichheld, 1991, S. 110). Als zusätzliches Kosteneinsparungspotential ist diese kostenlose Werbung insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen zu sehen, da dort angesichts der meist fehlenden Prüfqualitäten gerne persönliche Informationsquellen zu Rate gezogen werden (vgl. Müller, 1996, S. 62). Bzgl. näherer Ausführungen zu Kosteneinsparungspotentialen durch Kundenbindung vgl. Reichheld (1997).

Bevor im Anschluß der Zusammenhang zwischen Stammgästen und dem Umsatzpotential eines Gastronomiebetriebes erläutert wird, wird zunächst auf die im Rahmen dieser Arbeit ermittelbaren möglichen Interdependenzen zwischen dem Stammgästeanteil eines gastronomischen Betriebes und der Kostenreduktion eingegangen.

Stammgäste und Mitarbeitertreue

Betrachtet man den Stammgästeanteil der in dieser Arbeit relevanten Gastronomiebetriebe und vergleicht sie mit der Mitarbeitertreue, d.h. mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter, so ist festzustellen, daß in „Block House“ und „Spöckmeier“, den Betrieben mit dem höchsten Stammgästeanteil - läßt man den „Unionsbräu-Bierkeller“ aufgrund eines vollkommen divergierenden Betriebstyps hier außen vor -, die Mitarbeiter weniger lang beschäftigt sind als es bei anderen Betrieben der Fall ist.

Demgegenüber hat das „Spatenhaus“, dessen Stammgästeanteil im Vergleich zu den anderen Betrieben dem niedrigsten entspricht, eine Vielzahl an Mitarbeitern, die mehr als zehn Jahre im Unternehmen beschäftigt sind. Ein ähnlicher Sachverhalt ist im „Augustiner“ und „Weißen Bräuhaus“ festzustellen, deren Mitarbeiter im Durchschnitt länger im Betrieb beschäftigt sind, die aber gleichzeitig einen niedrigeren Stammgästeanteil als die anderen Betriebe zu verzeichnen haben.

Tab. 8.5: Die Gästestruktur der einzelnen Gastronomiebetriebe im Vergleich zur Mitarbeitertreue

	Restaurants							
	Augu-stiner	**Block House**	**Möven-pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau-rant**	**Weißes Bräu-haus**
Anteil der Stammgäste in %	15,8	20,0	19,8	9,6	23,0	32,3	16,1	17,0
Anteil der Gele-genheitsgäste in %	57,5	55,7	65,4	64,9	48,4	45,1	61,3	60,2
Anteil der Erstbesucher in %	26,7	24,3	14,8	25,4	28,6	22,6	22,6	22,9

	Restaurants							
	Augu-stiner	**Block House**	**Möven-pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau-rant**	**Weißes Bräu-haus**
	Dauer der Betriebszugehörigkeit in %							
0-4 Jahre	38	67	57	53	88	55		41
5-9 Jahre	44	33	31	21	8	45		41
10-14 Jahre	12	-	6	16	4	-		4
15-19 Jahre	-	-	6	10	-	-		2
20-30 Jahre	6	-	-	-	-	-		12

Anmerkung: Zur Erhebung der Dauer der Betriebszugehörigkeit wurde lediglich das Servicepersonal befragt, da nur die Service-Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt stehen (vgl. Tab. 6.17).
Hinsichtlich der Mitarbeitertreue im „Block House“ ist festzuhalten, daß der Betrieb zum Zeitpunkt der Mitarbeiterbefragung noch nicht länger als neun Jahre geöffnet hatte.

↳ *Entgegen der häufig in der Literatur erwähnten Interdependenz zwischen Stammgästeanteil und Mitarbeitertreue, können im Rahmen dieser Arbeit diesbezüglich keine Auffälligkeiten festgestellt werden.*

Inwieweit dieser Sachverhalt generell für die Gastronomie Gültigkeit besitzt oder eventuell in Abhängigkeit zu anderen Kriterien steht, kann hier nicht geklärt werden.

Stammgäste und Mund-zu-Mund-Kommunikation

Wie bereits erwähnt, ist davon auszugehen, daß ein Betrieb mit einem höheren Stammgästeanteil auch an einer höheren Mund-zu-Mund-Kommunikation partizipieren kann und demzufolge günstigere Kommunikationskosten zu verzeichnen hat als es bsw. bei Betrieben mit einer niedrigeren Kundenbindung der Fall ist (vgl. Reichheld, 1991, S. 110).

Vergleicht man den Stammgästeanteil der Gastronomiebetriebe mit dem Anteil der Gäste, die durch Bekannte, Freunde oder Verwandte auf den jeweiligen Betrieb aufmerksam geworden sind, so ist kein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen festzustellen ($c = 0{,}035$, $p > 0{,}05$).

So haben zwar z.B. „Block House“ und „Unionsbräu-Bierkeller“ als Betriebe mit einem vergleichsweise relativ hohen Stammgästeanteil in Relation auch einen höheren Anteil an

Gästen zu verzeichnen, die durch Mund-zu-Mund-Kommunikation auf den Betrieb aufmerksam wurden. Demgegenüber haben jedoch „Spatenhaus“ oder das „Weiße Bräuhaus“ trotz eines wesentlich geringeren Stammgästeanteils, ebenso eine Vielzahl an Gästen, die durch andere Personen bzw. Mund-zu-Mund-Kommunikation auf den Betrieb hingewiesen wurden (vgl. Tab. 8.6).

Tab. 8.6: Der Anteil der Mund-zu-Mund-Kommunikation in den einzelnen Betrieben

	Restaurants							
	Augu-stiner	**Block House**	**Möven-pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau-rant**	**Weißes Bräu-haus**
	Anteil der Mund-zu-Mund-Kommunikation in %							
insgesamt	22,8	37,1	31,7	36,0	24,6	58,1	38,7	40,7

↳ *Ein Zusammenhang zwischen der Höhe des Stammgästeanteils und der Anzahl der Gäste, die durch Mund-zu-Mund-Kommunikation auf den jeweiligen Betrieb aufmerksam wurden, ist im Rahmen dieser Arbeit nicht festzustellen (c = 0,035, p > 0,05).*

Stammkunden und ihre Umsatzwirkungen

Neben Kosteneinsparungen führt ein hoher Stammkundenanteil auch zu Umsatzwachstum. So sind in vielen Branchen bei Stammkunden ***durchschnittlich höhere Ausgaben*** zu verzeichnen, je länger sie dem Unternehmen treu sind (Bergmann, 1998, S. 43). Diese zusätzlichen Einnahmen eines Unternehmens resultieren häufig daraus, daß ***Stammkunden meistens effektiv höhere Preise zahlen*** als es bei Neukunden der Fall ist. Demzufolge sind Unternehmen, die über einen längeren Zeitraum hinweg über einen festen Stammkundenanteil verfügen, in der Lage, weit höhere Preise zu realisieren. Dies wird häufig dadurch begründet, daß Konsumenten für eine hohe wahrgenommene Qualität bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen (vgl. hierzu auch den monopolistischen Preisspielraum im mittleren Bereich der doppelt geknickten Preis-Absatz-Funktion und die diesbezüglichen Ausführungen bei Bernd, 1995, S. 219).

Des weiteren können ***durch den Aufbau eines loyalen Kundenstammes Nachfrage-steigerungen*** erreicht werden (Reichheld, 1991, S. 109). Zurückgeführt wird dies zum einen auf den „Kundenvolumeneffekt“, der besagt, daß sich der Gesamtbestand der Kunden schneller erhöht, sobald ein Unternehmen durch die kundenorientierte Gestaltung der Marketing-Instrumente eine Senkung der Fluktuationsrate erreicht (Reichheld, 1991, S. 51). D.h. wird hinsichtlich der Marketing-Instrumente ein hoher Zufriedenheitsgrad erreicht, erhöht sich der Gesamtbestand der Kunden schneller als vorher. Zum anderen ist der oben erwähnte Sachverhalt auf die „Gewinn-je-Kunde-Wirkung“ resp. das erhöhte Kaufvolumen je Nachfrager mit steigender Bindungsdauer zurückzuführen. Bzgl. näherer Ausführungen, zusätzliche Möglichkeiten über das sog. „Cross-Selling“ bei Stammkunden oder die Profitabilität des Kunden im Zeitablauf des Lebenszyklus wird auf Reichheld (1991, S. 109ff.) verwiesen.

Stammgäste und die Höhe der Umsätze eines Betriebes

Da davon auszugehen ist, daß Stammgäste eines Gastronomiebetriebes durch die höhere Besuchsfrequenz in einem bestimmten Zeitraum mehr Ausgaben verursachen als Erstbesucher oder Gelegenheitsgäste, ist anzunehmen, daß Betriebe mit einem höheren Stammgästeanteil einen höheren Umsatz zu verzeichnen haben als gastronomische Betriebe mit einer geringeren Stammgästebindung.

Vergleicht man z.B. „Mövenpick“ und „Spatenhaus“, zwei Betriebe mit einem in etwa gleich hohen Preisniveau (das „Spatenhaus“ liegt beim Preisniveau der Speisen minimal höher), so ist ersichtlich, daß das „Mövenpick“, das gegenüber dem „Spatenhaus“ einen wesentlich höheren Stammgästeanteil zu verzeichnen hat, einen durchschnittlich höheren Umsatz pro Sitzplatz aufweist.

Dieser Sachverhalt ist analog auch bei „Block House“ und „Spöckmeier“ festzustellen: in etwa gleiches Preisniveau, nur minimaler Unterschied beim Stammgästeanteil und ein beinahe identischer Umsatz pro Sitzplatz. Demgegenüber hat z.B. das „Weiße Bräuhaus“, dessen Preisniveau nur geringfügig niedriger ist, einen geringeren Stammkundenanteil und weniger Umsatz pro Sitzplatz zu verzeichnen.

Als Ausnahme ist der „Unionsbräu-Bierkeller“ zu sehen, der trotz eines weit über den anderen Betrieben liegenden Stammgästeanteils einen wesentlich geringeren Sitzplatzumsatz aufweist (vgl. Tab. 8.7). Dies ist vermutlich jedoch in erster Linie auf das deutlich geringere Preisniveau zurückzuführen und das Konzept dieses Betriebes, der als bayerischer Jazzkeller mit Live-Musik eher der Kommunikations- bzw. Unterhaltungsgastronomie zuzuordnen ist und nur bedingt mit den anderen Konzepten vergleichbar ist, was sich wiederum auch in diesem Zusammenhang bestätigt.

Da die Höhe des Umsatzes eines Gastronomiebetriebes, wie bereits in Kap. 8.4.2 erläutert, auch von den durchschnittlichen Ausgaben pro Gast beeinflußt wird, stellt sich die Frage, ob Stammgäste möglicherweise höhere Beträge bei einem Restaurantbesuch ausgeben als es bei Nicht-Stammgästen der Fall ist, und folglich die Höhe des Gesamtumsatzes über die höhere Konsumationssumme positiv beeinflußt wird. Es besteht jedoch kein signifikanter Unterschied ($t = -0{,}212$, $p > 0{,}05$) zwischen Stammgästen und Nicht-Stammgästen im Hinblick auf die Höhe der jeweiligen Ausgaben für Speisen und Getränke. D.h. Stammgäste geben bei einem Restaurantbesuch nicht signifikant mehr aus als Nicht-Stammgäste, was allerdings nicht bedeuten soll, daß der Gesamtumsatz resp. der Umsatz pro Sitzplatz durch eine höhere Besuchsfrequenz der Stammgäste nicht positiv beeinflußt werden kann.

Tab. 8.7: Der Stammgästeanteil im Vergleich zum Umsatz der Betriebe

	Restaurants							
	Augu-stiner	**Block House**	**Möven-pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau-rant**	**Weißes Bräu-haus**
Anteil der Stammgäste in %	15,8	20,0	19,8	9,6	23,0	32,3	16,1	17,0
Umsatz pro Sitzplatz in DM	2.678	2.570	3.264	3.184	2.500	1.125	1.288	2.077

- *Stammgäste geben bei einem Restaurantbesuch nicht signifikant mehr aus als Nicht-Stammgäste ($t = -0{,}212$, $p > 0{,}05$); was die Vermutung zur Folge hat, daß evtl. höhere Gesamtumsätze bei Betrieben mit einem höheren Stammgästeanteil möglicherweise durch eine höhere Besuchsfrequenz bedingt werden.*
- *Bei einem höheren Stammgästeanteil kann bei Betrieben mit gleichem Preisniveau ein höherer Umsatz festgestellt werden, was einen positiven Einfluß der Stammgäste auf den Erfolg eines gastronomischen Betriebes vermuten läßt, jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht endgültig geklärt werden kann.*

Stammgäste und die Beurteilung des Preisniveaus

Da es häufig der Fall ist, daß Stammkunden effektiv höhere Preise zu zahlen bereit sind (vgl. Bernd, 1995, S. 219), ist anzunehmen, daß sie ein höheres Preisniveau eher akzeptieren als es vielleicht bei Gelegenheitsgästen oder Erstbesuchern eines Gastronomiebetriebes der Fall ist, und sie demzufolge vielleicht auch ein gegebenes Preisniveau positiver bzw. weniger negativ beurteilen.

Um dies zu überprüfen, wird die Beurteilung des Preisniveaus durch Stamm- und Nicht-Stammgäste - getrennt nach Speisen und Getränken - miteinander verglichen. Hierfür werden die diesbezüglichen Beurteilungen der Gäste zur Ermittlung der Dienstleistungsqualität herangezogen (vgl. den Fragebogen in Anhang 1a, Frage 19).

Betrachtet man die Einschätzung des Preisniveaus der Speisen insgesamt, so ist kein signifikanter Unterschied zwischen Stammgästen und Nicht-Stammgästen im Hinblick auf die Beurteilung des Preisniveaus von Speisen festzustellen ($t = 1{,}250$, $p > 0{,}05$).

Tab. 8.8: Die Akzeptanz der verschiedenen Gästegruppen gegenüber dem Preisniveau der Speisen

	Die Akzeptanz des Preisniveaus der Speisen								
	Stammgäste			**Gelegenheitsgäste**			**Erstbesucher**		
	Wichtig-keit	Beurtei-lung	Diskre-panz	Wichtig-keit	Beurtei-lung	Diskre-panz	Wichtig-keit	Beurtei-lung	Diskre-panz
Augustiner	2,5	2,1	0,4	2,1	2,1	0,0	2,1	1,8	0,3
Block House	1,9	1,7	0,2	2,1	2,2	-0,1	2,1	2,4	-0,3
Mövenpick	1,9	2,7	-0,8	2,1	2,7	-0,6	2,1	2,7	-0,6
Spatenhaus	2,1	1,8	0,3	2,1	2,3	-0,2	2,2	2,7	-0,5
Spöckmeier	2,3	2,2	0,1	2,2	2,3	-0,1	2,1	2,3	-0,2
Unionsbräu-B.	2,1	2,4	-0,3	2,1	2,4	-0,3	1,7	2,3	-0,6
Unionsbräu-R.	2,4	1,6	0,8	1,9	2,1	-0,2	3,0	2,0	1,0
W. Bräuhaus	2,6	2,9	-0,3	2,2	2,5	-0,3	2,0	2,9	-0,9
Insgesamt	2,2	2,3	-0,1	2,1	2,3	-0,2	2,1	2,4	-0,3

- Da *kein signifikanter Unterschied zwischen Stamm- und Nicht-Stammgästen in bezug auf die Beurteilung des Preisniveaus der Speisen besteht* (t = 1,250, p >0,05), ist nicht davon auszugehen, daß Stammgäste im Vergleich zu Erstbesuchern oder Gelegenheitsgästen bereit sind, höhere Preise zu zahlen.
- Ein Zusammenhang zwischen der Besuchshäufigkeit resp. dem Stammgästeanteil und der tatsächlichen Akzeptanz des Preisniveaus der Speisen (ermittelt durch die Differenz zwischen der erwarteten und erlebten Leistung) kann lediglich vermutet werden (vgl. Tab. 8.8) und sollte evtl. nochmals in einer detaillierteren Untersuchung überprüft werden.

Auch bei der Beurteilung des Preisniveaus der Getränke besteht kein signifikanter Unterschied zwischen Stamm- und Nicht-Stammgästen (t = 1,810, p > 0,05). D.h. auch hinsichtlich der Getränkepreise ist nicht auf eine höhere Preisbereitschaft der Stammgäste gegenüber den Nicht-Stammgästen zu schließen.

Tab. 8.9: Die Akzeptanz der verschiedenen Gästegruppen gegenüber dem Preisniveau der Getränke

	Die Akzeptanz des Preisniveaus der Getränke								
	Stammgäste			**Gelegenheitsgäste**			**Erstbesucher**		
	Wichtig-keit	Beurtei-lung	Diskre-panz	Wichtig-keit	Beurtei-lung	Diskre-panz	Wichtig-keit	Beurtei-lung	Diskre-panz
Augustiner	2,5	2,1	0,4	2,0	2,5	-0,5	2,1	1,9	0,2
Block House	2,1	1,7	0,4	2,1	2,3	-0,2	2,3	2,4	-0,1
Mövenpick	1,9	2,7	-0,8	2,2	2,8	-0,6	2,3	2,7	-0,4
Spatenhaus	2,2	1,9	0,3	2,2	2,4	-0,2	2,1	2,8	-0,7
Spöckmeier	2,3	2,4	-0,1	2,2	2,6	-0,4	2,1	2,4	-0,3
Unionsbräu-B.	2,1	2,4	-0,3	1,9	2,7	-0,8	2,0	2,4	-0,4
Unionsbräu-R.	2,6	1,4	1,2	1,8	2,1	-0,3	2,7	2,0	0,7
W. Bräuhaus	2,2	2,8	-0,6	2,1	2,7	-0,6	2,0	3,0	-1,0
Insgesamt	2,2	2,3	-0,1	2,1	2,5	-0,4	2,1	2,5	-0,4

- Es besteht *kein signifikanter Unterschied zwischen Stamm- und Nicht-Stammgästen in bezug auf die Beurteilung des Preisniveaus der Getränke* ($t = 1{,}810$, $p > 0{,}05$).
- Ein Zusammenhang zwischen der Besuchshäufigkeit resp. dem Stammgästeanteil und der tatsächlichen Akzeptanz des Preisniveaus der Getränke (ermittelt durch die Differenz zwischen der erwarteten und erlebten Leistung) kann lediglich vermutet werden (vgl. Tab. 8.9).

Insgesamt läßt sich feststellen, daß die Gästeloyalität bzw. ein hoher Stammgästeanteil einem wichtigen Einflußfaktor auf Umsatz und Kosten eines Gastronomiebetriebes entspricht. Demzufolge sollten sich Gastronomen das Verlustpotential abtrünniger Gäste bewußt machen und einem loyalen Gästestamm auch die notwendige Aufmerksamkeit widmen. Auch wenn die Neuakquisition von Gästen für viele Gastronomen häufig einfacher bzw. bequemer erscheint, sollten sie den Aufwand, der mit Kundenbindungsmaßnahmen verbunden ist, als Investition zur langfristigen Positionierung und Profilierung sehen. Da jedoch über einen längeren Zeitraum nur ein bestimmter Anteil der Gäste an einen Gastronomiebetrieb gebunden werden kann, darf auch die Relevanz der Akquisition neuer Gäste nicht vernachlässigt werden.

8.4.5.2 Erstbesucher und Gelegenheitsgäste als Einflußgröße auf den Erfolg

Neben dem Aufbau eines loyalen Gästestammes ist es auch von Bedeutung, neue Gäste zu akquirieren und auch den Anforderungen der Gelegenheitsgäste gerecht zu werden, vor allem im Hinblick auf die langfristige Sicherung eines hohen Stammgästeanteils. Wie unterscheiden sich jedoch diese beiden Gästegruppen von den Stammgästen bzw. wie unterscheiden sie sich untereinander? Unterscheiden Sie sich in der Preisakzeptanz, so daß Gelegenheitsgäste vielleicht ein höheres Preisniveau weniger kritisch beurteilen als Erstbesucher oder ist eventuell der umgekehrte Sachverhalt festzustellen? Sind bei Betrieben mit einem höheren Anteil an Gelegenheitsgästen mehr Gäste durch Mund-zu-Mund-Kommunikation auf den

Betrieb aufmerksam geworden, woraus wiederum niedrigere Kommunikationskosten resultieren?

Analog zu den Untersuchungen des Einflusses der Stammgäste auf den Erfolg eines Gastronomiebetriebes über die Dimensionen Umsatz und Kosten, soll auch in diesem Zusammenhang die Bedeutung der beiden Gästegruppen auf den gastronomischen Erfolg ermittelt werden.

Erstbesucher bzw. Gelegenheitsgäste und ihre Kostenwirkungen

Entsprechend der diesbezüglichen Ausführungen zu den Stammgästen (vgl. Kap. 8.4.5.1), kann auch in diesem Zusammenhang festgestellt werden, daß Erstbesucher in der Regel höhere Kosten verursachen als Gelegenheitsgäste, was zum einen auf die Akquisitionskosten zurückzuführen ist, die Erstbesucher verursachen. Die Bedeutung der Neuakquisition verringert sich, wenn die Fluktuationsrate der Gäste gesenkt werden kann und somit weniger Gäste „ersetzt“ werden müssen (vgl. Müller, 1990, S. 42f.).

Vergleicht man die Kostenstrukturen von Erstbesuchern und Gelegenheitsgästen, so ist aufgrund der Tatsache, daß Gelegenheitsgäste ebenso wie Stammgäste einen Betrieb aus einer positiven Erfahrung heraus weiterempfehlen können und somit zur Neukundenwerbung beitragen, davon auszugehen, daß durch einen höheren Anteil Gelegenheitsgäste die Kommunikationskosten eines Gastronomiebetriebes gesenkt werden (vgl. Müller, 1991, S. 69). Bzgl. der weiteren Möglichkeiten zur Kostenreduktion durch loyale Gäste vgl. Kap. 8.4.5.1.

Erstbesucher bzw. Gelegenheitsgäste und Mund-zu-Mund-Kommunikation

Da zwischen dem Stammgästeanteil der Gastronomiebetriebe und der Mund-zu-Mund-Kommunikation kein signifikanter Zusammenhang festzustellen war ($c = 0{,}035$, $p > 0{,}05$) - d.h. bei Betrieben mit einem höheren Stammgästeanteil war der Anteil der Gäste, die durch Freunde, Bekannte oder Verwandte auf den Betrieb aufmerksam wurden, nicht höher als bei Betrieben mit niedrigerem Stammgästeanteil - wird hier der gesamte Anteil der Gäste, bei

denen es sich nicht um Erstbesucher handelt, also Stammgäste und Gelegenheitsgäste, mit der Anzahl der Gäste verglichen, die über Mund-zu-Mund-Kommunikation auf den jeweiligen Betrieb aufmerksam geworden sind. Es soll überprüft werden, ob die Höhe der durch Mund-zu-Mund-Kommunikation aufmerksam gewordenen Gäste weniger von der Kategorie Stammgäste als vielmehr von Gästen abhängig ist, die einen Betrieb generell schon einmal aufgesucht haben.

Vergleicht man die in Tab. 8.10 zusammengefaßten Daten, so ist auffällig, daß bei denjenigen Betrieben, die einen höheren Anteil an Wiederholungsbesuchern (Stammgäste und Gelegenheitsgäste) zu verzeichnen haben, gleichzeitig ein Schwerpunkt der durch Mund-zu-Mund-Kommunikation aufmerksam gewordenen Gäste bei den Erstbesuchern liegt und zum Teil auch insgesamt ein höherer Anteil der Gäste über persönliche Kommunikation von Freunden oder Bekannten aufmerksam wurde.
Bei Betrieben mit weniger Wiederholungsbesuchern, wie z.B. „Augustiner“ und „Spöckmeier“, haben demgegenüber insgesamt weniger Gäste, jedoch insbesondere mehr Gelegenheitsgäste, auf Mund-zu-Mund-Kommunikation verwiesen.
Insgesamt kann zwischen dem Anteil der Wiederholungsbesucher (Stammgäste und Gelegenheitsgäste) und der Mund-zu-Mund-Kommunikation ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden ($c = 0{,}125$, $p < 0{,}05$).

- Vergleicht man den Anteil der Gäste, die durch Mund-zu-Mund-Kommunikation auf den jeweiligen Betrieb aufmerksam wurden, mit der Anzahl der Wiederholungsbesucher, die sich aus Stammgästen und Gelegenheitsgästen ergibt, da davon auszugehen ist, daß eine Weiterempfehlung durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda durch die Gesamtheit der Gäste, die einen Betrieb aufsuchen, möglich ist, *so ist ein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen beiden Komponenten festzustellen* ($c = 0{,}125$, $p < 0{,}05$).

Tab. 8.10: Die Gästestruktur im Vergleich zum Anteil der durch Mund-zu-Mund-Kommunikation aufmerksam gewordenen Gäste

	Restaurants							
	Augu-stiner	**Block House**	**Möven-pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau-rant**	**Weißes Bräu-haus**
Anteil der Stammgäste in %	15,8	20,0	19,8	9,6	23,0	32,3	16,1	17,0
Anteil der Gele-genheitsgäste in %	57,5	55,7	65,4	64,9	48,4	45,1	61,3	60,2
Summe in %	73,3	75,7	85,2	74,5	71,4	77,4	77,4	77,2
Anteil der Erstbesucher in %	26,7	24,3	14,8	25,4	28,6	22,6	22,6	22,9
	Anteil der Mund-zu-Mund-Kommunikation in %							
Stammgäste	18,8	21,4	20,0	27,3	3,4	50,0	0,0	30,0
Gelegenheitsgäste	27,6	48,7	30,3	37,8	31,1	50,0	36,8	40,8
Erstbesucher	14,8	23,5	53,3	34,5	30,6	85,7	71,4	48,1
insgesamt	22,8	37,1	31,7	36,0	24,6	58,1	38,7	40,7

Erstbesucher und Gelegenheitsgäste und ihre Umsatzwirkungen

Analog zur Vorgehensweise bei den Stammgästen und ihrem Einfluß auf den Umsatz eines Gastronomiebetriebes, soll auch hier überprüft werden, inwieweit ein Zusammenhang zwischen dem Anteil der Erstbesucher bzw. Gelegenheitsgäste und dem Umsatz festzustellen ist und inwiefern sich die verschiedenen Gästegruppen in ihrer Preisakzeptanz unterscheiden. Haben Betriebe mit einem höheren Anteil an Gelegenheitsgästen höhere Umsätze zu verzeichnen als Gastronomiebetriebe mit gleichem Preisniveau, aber gleichzeitig mehr Erstbesucher? Wird von Erstbesuchern das Preisniveau von Betrieben eher akzeptiert als von Gelegenheitsgästen oder umgekehrt? Diese Fragen resp. die Bedeutung der einzelnen Aspekte für den Erfolg eines gastronomischen Betriebes sollen in den folgenden Ausführungen geklärt werden.

Erstbesucher bzw. Gelegenheitsgäste und die Höhe der Umsätze eines Betriebes

Vergleicht man „Mövenpick“ und „Spatenhaus“, zwei Betriebe mit ungefähr gleichem Preisniveau, so ist auffallend, daß das „Mövenpick“, das einen höheren Anteil an Wiederholungsgästen (Stammgäste und Gelegenheitsgäste) zu verzeichnen hat, gleichzeitig auch einen höheren Umsatz pro Sitzplatz aufweist.

Betrachtet man „Block House“ und „Spöckmeier“, die ebenfalls ein ähnliches Preisniveau aufweisen, hat das „Block House“ mit einem höheren Anteil an Wiederholungsgästen auch einen höheren Sitzplatzumsatz zu verzeichnen.

↳ *Es liegt die Vermutung nahe, daß durch eine höhere Anzahl an Wiederholungsbesuchern möglicherweise der durchschnittliche Umsatz pro Sitzplatz positiv beeinflußt werden kann.*

Da der Umsatz eines Gastronomiebetriebes auch durch die durchschnittlichen Ausgaben eines Gastes erhöht werden kann, werden Erstbesucher und Wiederholungsbesucher (Stamm- und Gelegenheitsgäste) hinsichtlich ihrer Konsumationshöhe miteinander verglichen. Es ist jedoch diesbezüglich kein signifikanter Unterschied zwischen Erstbesuchern und Wiederholungsbesuchern festzustellen ($t = -0{,}228$, $p > 0{,}05$).

Tab. 8.11: Der Anteil der Erstbesucher und Gelegenheitsgäste im Vergleich zum Umsatz der Betriebe

	Restaurants							
	Augu-stiner	**Block House**	**Möven-pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau-rant**	**Weißes Bräu-haus**
Anteil der Stammgäste in %	15,8	20,0	19,8	9,6	23,0	32,3	16,1	17,0
Anteil der Gele-genheitsgäste in %	57,5	55,7	65,4	64,9	48,4	45,1	61,3	60,2
Anteil der Erstbesucher in %	26,7	24,3	14,8	25,4	28,6	22,6	22,6	22,9
Umsatz pro Sitzplatz in DM	2.678	2.570	3.264	3.184	2.500	1.125	1.288	2.077

Erstbesucher bzw. Gelegenheitsgäste und die Preisbeurteilung

Analog zu den Ausführungen in Kap. 8.4.5.1 ist auch hier von Interesse, inwiefern sich die Preisbeurteilung eines Gastronomiebetriebes bei Erstbesuchern oder Gelegenheitsgästen unterscheidet. Hinsichtlich der Beurteilung des Preisniveaus von Speisen ist jedoch kein signifikanter Unterschied zwischen Erstbesuchern und Gelegenheitsgästen festzustellen ($t = 1{,}273$, $p > 0{,}05$). Auch bei der Beurteilung des Preisniveaus der Getränke besteht kein signifikanter Unterschied zwischen Erstbesuchern und Gelegenheitsgästen ($t = 1{,}634$, $p > 0{,}05$).

Vergleicht man die Preisakzeptanz der Gelegenheitsgäste hinsichtlich der Speisen mit den Erstbesuchern, so ist diese insgesamt durch einen niedrigeren Differenzwert zwischen Wichtigkeit und Beurteilung minimal positiver bewertet (vgl. Tab. 8.8).
Bei der Einschätzung des Preisniveaus der Getränke konnte insgesamt kein Unterschied zwischen den Meinungen der Erstbesucher und der Gelegenheitsgäste festgestellt werden (vgl. Tab. 8.9).

↳ *Es ist kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gästegruppen Erstbesucher und Gelegenheitsgäste im Hinblick auf die Preisbeurteilung von Speisen und Getränken festzustellen.*

Die Gästestruktur und die Aufenthaltsdauer der Gäste

Durch den Vergleich der verschiedenen Gästegruppen und deren Aufenthaltsdauer in dem jeweiligen Gastronomiebetrieb, soll überprüft werden, ob bestimmte Gästegruppen durchschnittlich länger in einem Betrieb verweilen und durch die Dauer des Aufenthaltes möglicherweise wiederum der Sitzplatzumschlag als wesentlicher Einflußfaktor des Erfolgs beeinflußt wird.

- Entsprechend der Vergleichsergebnisse, daß bei einigen Betrieben die Aufenthaltsdauer bei den Stammgästen am höchsten war, bei einigen Betrieben die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Erstbesucher und bei einigen wiederum die Verweildauer der Gelegenheitsgäste (vgl. Tab. 8.12), kann *insgesamt auch kein signifikanter Zusammenhang zwischen den verschiedenen Gästegruppen (Erstbesucher, Stamm- und Gelegenheitsgäste) und der Aufenthaltsdauer festgestellt werden (p = 0,24).*

Insgesamt liegt jedoch die Vermutung nahe, daß neben der Tageszeit vor allem das Konzept bzw. der Betriebstyp die Aufenthaltsdauer der Gäste entscheidend beeinflußt; so war z.B. im „Unionsbräu-Bierkeller“, der nur abends geöffnet hat und bei dem es sich um ein kommunikationsorientiertes und weniger speisenlastiges Konzept handelt, durchschnittlich die längste Aufenthaltsdauer zu verzeichnen.

Tab. 8.12: Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste je Gastronomiebetrieb

	Restaurants							
	Augustiner	**Block House**	**Mövenpick**	**Spatenhaus**	**Spöckmeier**	**Union-Bierkeller**	**Union-Restaurant**	**Weißes Bräuhaus**
	Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gästegruppen in Minuten							
Stammgäste	128,8	81,1	64,5	85,5	80,7	157,5	75,0	121,0
Gelegenheitsgäste	78,8	89,0	85,9	89,3	98,0	90,0	111,8	97,3
Erstbesucher	82,8	86,2	97,3	83,1	116,0	155,0	140,0	87,6
Insgesamt	87,8	86,7	83,4	87,3	99,1	149,7	112,3	99,1

Zusammenfassend kann man festhalten, daß eine hohe Gästebindung Zielsetzung eines jeden Gastronomiebetriebes sein sollte, da neben umfangreicher Kosteneinsparungspotentiale, wie z.B. geringere Akquisitions- und Kommunikationskosten, aus einem hohen Stammgästeanteil auch umfangreiche positive Einflüsse auf den Umsatz resultieren. Somit entspricht die Gästebindung einer wichtigen Dimension im Rahmen der Erfolgsoptimierung eines Gastronomiebetriebes.

8.4.6 Die qualitative Umsetzung der Marketing-Instrumente als Einflußgröße auf den Erfolg

Zielsetzung eines Gastronomiebetriebes muß die permanente Sicherstellung eines Betriebstyps sein, der in seiner Gesamtkonzeption, d.h. hinsichtlich Preis, Produkt, Kommunikation und Standort, den Gästeerwartungen gerecht wird. Nur wenn er die Anforderungen der Gäste auf einem durch die Gäste definierten Qualitätsniveau erfüllen kann, wird er auf Dauer erfolgreich sein. Das bedeutet, die Konzeption eines gastronomischen Betriebstyps muß hinsichtlich sämtlicher konzeptspezifischer Dimensionen, wie z.B. im Bereich Food und Beverage, der architektonischen Gestaltung, dem Personal uvm. die durch die Gäste resp. Zielgruppe erwartete Leistung berücksichtigen.
Um zu überprüfen, inwieweit die Gastronomiebetriebe dem von den Gästen gewünschten Leistungsniveau mit dem Einsatz ihrer Marketing-Instrumente entgegenkommen, wurde eine Messung der Dienstleistungsqualität auf Basis der zufriedenheitsorientierten Qualitätsmessung durchgeführt (vgl. Kap. 7ff.). Das Ergebnis, das Maß an Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Gäste als Reaktion auf die wahrgenommene Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung, wird herangezogen, um festzustellen, welchen Einfluß der Zufriedenheitsgrad auf den gastronomischen Erfolg ausübt. D.h. es gilt zu überprüfen, inwiefern die Gästestruktur beeinflußt wird, insbesondere der Stammgästeanteil als wesentlicher Einflußfaktor des Erfolgs. Des weiteren ist es von Interesse, ob bei Betrieben mit einer größeren Gästezufriedenheit positivere Umsatzzahlen erreicht werden oder folgedessen z.B. die Akzeptanz des Preisniveaus durch die Gäste höher liegt.

Um die Relevanz verschiedener Merkmale bzw. Dimensionen für die Gäste zu eruieren, wird der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Erfolgsdimension auf Basis der in der Faktorenanalyse ermittelten Faktoren analysiert (vgl. Kap. 7.3). Durch diese Vorgehensweise können diejenigen Merkmale bzw. Dimensionen ermittelt werden, die entsprechend ihrer Wichtigkeit für die Gäste einen größeren Einfluß auf den Erfolg bedingen als es bei anderen Kriterien der Fall ist.

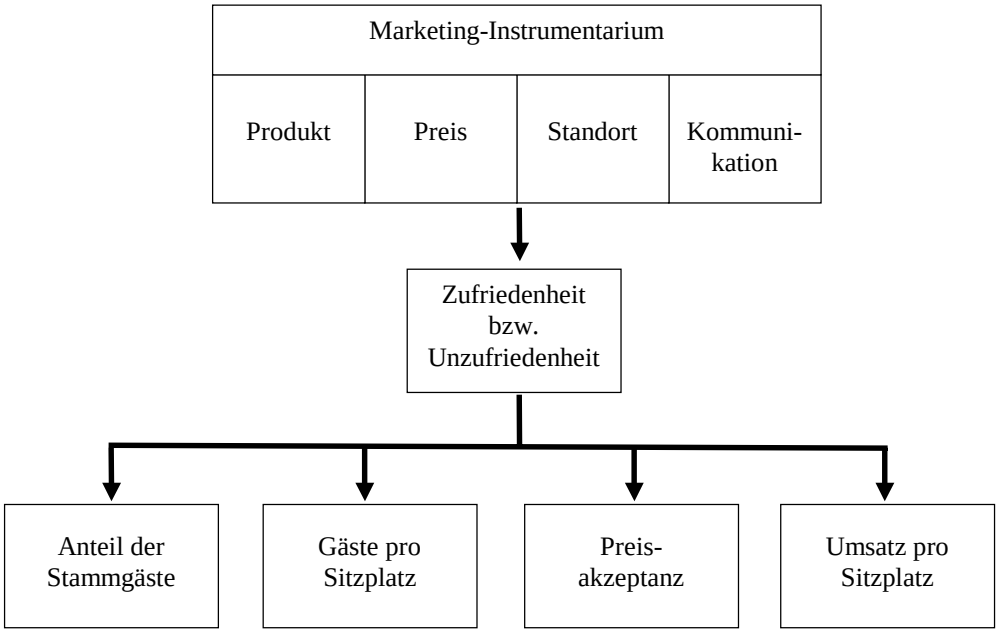


Abb. 8.5: Die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Gäste als Ergebnis der qualitativen Umsetzung der Marketing-Instrumente

8.4.6.1 Die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich der Speisenqualität als Einflußgröße auf den Erfolg

Die Speisenqualität war der Faktor mit der höchsten Relevanz für die Gesamtheit der befragten Gäste und abgesehen vom „Augustiner“, in welchem die Gäste mehr Wert auf die Servicequalität gelegt haben, auch in allen Betrieben die wichtigste Dimension.
Angesichts der hohen Bedeutung dieses Faktors stellt sich die Frage, inwieweit sich die diesbezügliche Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Gäste auf den Erfolg eines Gastronomiebetriebes resp. die einzelnen Erfolgsdimensionen auswirkt.

Zufriedenheitsgrad der Speisenqualität und der Anteil der Stamm- bzw. Gelegenheitsgäste
Auffälligkeiten:

- Im zwischenbetrieblichen Vergleich haben „Block House“ und „Spöckmeier“ die beste Bewertung erfahren und haben gleichzeitig auch die höchsten Stammgästeanteile.
- „Augustiner“, „Spatenhaus“ und „Weißes Bräuhaus“ wurden demgegenüber weit schlechter beurteilt und haben gleichzeitig weniger Stammgäste zu verzeichnen.
- aber: „Mövenpick“ hat trotz relativ schlecht bewerteter Speisenqualität einen vergleichsweise hohen Anteil an Stamm- und der Gelegenheitsgästen aufweisen und auch der „Unionsbräu-Bierkeller“ hat neben einem rel. niedrigen Zufriedenheitsgrad eine hohe Zahl Wiederholungsbesucher

↳ Vergleicht man die Betriebe mit einem niedrigen Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Speisenqualität („Augustiner“, „Spatenhaus“, „Mövenpick“, „Unionsbräu“ und „Weißes Bräuhaus“) mit Betrieben, die einen hohen diesbezüglichen Zufriedenheitsgrad zu verzeichnen hatten („Block House“, „Spöckmeier“), *so ist insgesamt kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Zufriedenheitsgrad im Hinblick auf die Speisenqualität und der Anzahl der Stammgäste festzustellen ($c = 0{,}066$, $p > 0{,}05$).*

Zufriedenheitsgrad der Speisenqualität und Sitzplatzumschlag

Auffälligkeiten:

- „Block House“ und „Spöckmeier“ haben trotz annähernd gleicher Beurteilung durch die Gäste eine große Differenz im Sitzplatzumschlag.
- Die schlechtesten Differenzwerte waren - läßt man den „Unionsbräu-Bierkeller“ aus den bereits erläuterten Gründen außen vor - bei „Augustiner“ und „Mövenpick“ zu verzeichnen, die gleichzeitig jedoch die meisten Gäste pro Sitzplatz verbuchen konnten.
- Gleicher Sitzplatzumschlag bei „Block House“ und dem „Weißen Bräuhaus“, obwohl die Speisenqualität des „Weißen Bräuhauses“ durch die Gäste wesentlich schlechter bewertet wurde.

↳ *Tendenziell deuten sich keine Zusammenhänge zwischen dem Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Speisenqualität und dem Sitzplatzumschlag an.*

Zufriedenheitsgrad der Speisenqualität und Umsatz pro Sitzplatz

Auffälligkeiten:

- „Block House“ und „Spöckmeier“ haben bei annähernd gleicher Bewertung der Speisenqualität und ähnlichem Preisniveau beinahe deckungsgleichen Umsatz pro Sitzplatz zu verzeichnen.
- Das „Weiße Bräuhaus“ mit einem minimal niedrigeren Preisniveau hat demgegenüber einen schlechteren Zufriedenheitsgrad und einen geringeren Sitzplatzumsatz.
- „Mövenpick“ und „Spatenhaus“ wurden hinsichtlich der Speisenqualität relativ schlecht beurteilt und haben auf beinahe gleich hohem Preisniveau die höchsten Umsätze zu verbuchen.
- aber: Der „Augustiner“ hat trotz größtem Differenzwert und niedrigerem Preisniveau mehr Umsatz pro Sitzplatz als „Block House“ und „Spöckmeier“.

↳ *Inwiefern ein Zusammenhang zwischen einer höheren Gästezufriedenheit hinsichtlich der Speisenqualität und einem höheren Umsatz pro Sitzplatz besteht, läßt sich im Rahmen dieser Arbeit nicht eindeutig feststellen.*

Zufriedenheitsgrad der Speisenqualität und Preisakzeptanz

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß mit dem Begriff der Preisakzeptanz hier nicht der ebenso benannte Faktor aus der Faktorenanalyse gemeint ist, der das Preis-/ Leistungsverhältnis inkludiert, sondern lediglich die Diskrepanzwerte des Preisniveaus der Speisen bzw. der Getränke (vgl. Tab. 8.8 und Tab. 8.9).

Auffälligkeiten:

- Die Gäste von „Block House“ und „Spöckmeier“, die im zwischenbetrieblichen Vergleich den höchsten Zufriedenheitsgrad in bezug auf die Speisenqualität aufweisen, beurteilen das Preisniveau dieser Betriebe positiv.
- Bei „Mövenpick“, „Unionsbräu-Bierkeller“ und „Weißem Bräuhaus“, drei Betrieben mit jeweils höheren Differenzwerten zwischen erwarteter und erlebter Leistung, haben bei ihren Gästen die schlechteste Preisakzeptanz.
- Der „Augustiner“ hat zwar trotz einer relativ negativen Einschätzung der Speisenqualität eine positive Preisakzeptanz zu verzeichnen, was auf die geringwertigere Relevanz dieses Faktors für die Gäste zurückgeführt werden kann.

↳ *Angesichts dieser Auffälligkeiten liegt zum Teil die Vermutung nahe, daß diejenigen Betriebe, bei welchen die Gäste die Speisenqualität weniger schlecht beurteilt haben, möglicherweise eine höhere Preisakzeptanz seitens der Gäste aufweisen können.*

8.4.6.2 Die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich der Servicequalität als Einflußgröße auf den Erfolg

Die Servicequalität wurde von den Gästen in der Wichtigkeit nur geringfügig schlechter eingestuft als die Speisenqualität und somit in der Rangordnung der Relevanz auf Platz zwei positioniert. Im „Augustiner“ wurde diesem Faktor seitens der Gäste sogar die höchste Bedeutung eingeräumt.
Aufgrund der hohen Relevanz ist auch bei diesem Faktor von Interesse, inwieweit sich die diesbezügliche Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Gäste auf den Erfolg eines Gastronomiebetriebes resp. die einzelnen Erfolgsdimensionen auswirkt.

Zufriedenheitsgrad der Servicequalität und der Anteil der Stamm- bzw. Gelegenheitsgäste
Auffälligkeiten:

- Die Betriebe mit der geringsten Gästezufriedenheit hinsichtlich der Servicequalität („Augustiner“ und „Mövenpick“) haben im zwischenbetrieblichen Vergleich keinen wesentlich geringeren Stammgästeanteil bzw. Anteil an Gelegenheitsgästen.
- „Block House“ und „Spöckmeier“ haben mit einer positiven bzw. geringeren Differenz zwischen erwarteter und erlebter Leistung gleichzeitig einen etwas höheren Stammgästeanteil als die anderen Betriebe (Ausnahme: „Mövenpick“)

↳ *Zwischen dem Zufriedenheitsgrad der Gäste hinsichtlich der Servicequalität und der Anzahl der Stamm- bzw. Wiederholungsgäste besteht insgesamt kein signifikanter Zusammenhang ($c = 0{,}071$, $p > 0{,}05$).* Da allerdings das Signifikanzniveau nur sehr knapp verfehlt wurde, liegt die Vermutung nahe, daß eine herausragende Leistung im Hinblick auf die Servicequalität, die die erwartete Leistung der Gäste in hohem Maße übersteigt, möglicherweise die Anzahl der Stamm- bzw. Gelegenheitsgäste positiv beeinflussen könnte, was jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden kann.

Zufriedenheitsgrad der Servicequalität und Sitzplatzumschlag

Auffälligkeiten:

- „Mövenpick“ und „Augustiner“, die Betriebe mit dem höchsten Differenzwert, haben den höchsten Sitzplatzumschlag zu verzeichnen.
- Obwohl das „Block House“ im zwischenbetrieblichen Vergleich in bezug auf Servicequalität am besten abgeschnitten hat, hat es keinen außergewöhnlich hohen Umschlag pro Sitzplatz.
- „Spöckmeier“ und „Unionsbräu-Restaurant“ haben trotz ähnlicher Servicebeurteilung durch die Gäste extreme Unterschiede beim Umschlag pro Sitzplatz.

↳ *Bei Betrieben mit einem höheren Zufriedenheitsgrad der Gäste in bezug auf die Servicequalität sind im Vergleich zu Betrieben mit einer schlechteren Leistungserfüllung keine eindeutigen Unterschiede in bezug auf den Sitzplatzumschlag festzustellen.*

Zufriedenheitsgrad der Servicequalität und Umsatz pro Sitzplatz

Auffälligkeiten:

- Obwohl das „Mövenpick“ eine weit schlechtere Beurteilung der Servicequalität erfahren hat als das „Spatenhaus“, hat es trotz ähnlichem Preisniveau den höchsten Umsatz pro Sitzplatz zu verzeichnen.
- Das „Block House“ hat neben einer hohen Zufriedenheit hinsichtlich der Servicequalität einen im Vergleich zu Betrieben mit gleichem Preisniveau höheren Umsatz pro Sitzplatz.
- Das „Weiße Bräuhaus“, das eine ähnliche Preiskategorie aufweist wie der „Augustiner“ hat diesem gegenüber trotz einer bei weitem positiveren Beurteilung der Servicequalität einen deutlich geringeren Umsatz zu verzeichnen.

↳ *Eine positive Beurteilung der Servicequalität hat nicht unbedingt einen höheren Umsatz pro Sitzplatz zur Folge.*

Zufriedenheitsgrad der Servicequalität und Preisakzeptanz

Auffälligkeiten:

- Bei Betrieben mit besser bewerteter Servicequalität und gleichem Preisniveau ist nicht unbedingt eine höhere Preisakzeptanz zu verzeichnen („Weißes Bräuhaus“, „Spöckmeier“).
- Der „Augustiner“ hat trotz relativ schlechter Beurteilung im zwischenbetrieblichen Vergleich eine höhere Preisakzeptanz als Betriebe mit einer positiveren Gästezufriedenheit und ähnlichem Preisniveau („Weißes Bräuhaus“, „Spöckmeier“)

↳ *Vergleicht man Betriebe mit einem hohen Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Servicequalität mit Betrieben mit einer durchschnittlich niedrigeren Gästezufriedenheit, so sind keine eindeutigen Unterschiede in bezug auf die Preisakzeptanz auffallend.*

8.4.6.3 Die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich der Preisstruktur als Einflußgröße auf den Erfolg

Die günstige Preisstruktur bzw. „Preisakzeptanz“ war für alle der befragten Personen nach Speisen- und Servicequalität der drittwichtigste Faktor, der bei fast allen Betrieben mit beinahe identischer Wichtigkeit eingestuft wurde. Welchen Einfluß die diesbezügliche Einschätzung der Gäste möglicherweise auf den Erfolg eines gastronomischen Betriebes ausübt, soll in der Betrachtung eventueller Abhängigkeiten folgender Parameter geklärt werden.
Es ist hier zu beachten, daß es sich in diesem Zusammenhang bei der Preisakzeptanz um den Faktor aus der Faktorenanalyse handelt, der sich, da er neben dem Preisniveau der Speisen und Getränke auch das Preis/Leistungsverhältnis berücksichtigt, nicht mit der Preisniveau-Betrachtung in Kap. 5.4ff. deckt.

Zufriedenheitsgrad der Preisakzeptanz und der Anteil der Stamm- bzw. Gelegenheitsgäste
Auffälligkeiten:

- Wie in Kap. 8.4.5.1 näher erläutert, besteht zwischen den Stamm- und Nicht-Stammgästen weder ein signifikanter Unterschied im Hinblick auf die Beurteilung des Preisniveaus von Speisen ($t = 1{,}250$, $p > 0{,}05$) noch hinsichtlich der Bewertung des Preisniveaus der Getränke ($t = 1{,}810$, $p > 0{,}05$).
- Vergleicht man hier diejenigen Betriebe mit einer hohen Preisakzeptanz seitens der Gäste mit den Betrieben, die lediglich einen niedrigeren Zufriedenheitsgrad in bezug auf die Preisakzeptanz erreicht hatten, so besteht kein signifikanter Zusammenhang ($c = 0{,}006$, $p > 0{,}05$) zwischen dem Zufriedenheitsgrad (Preisakzeptanz) und der Anzahl der Stamm- bzw. Gelegenheitsgäste.

↳ *Es sind keine signifikanten Zusammenhänge festzustellen ($p > 0{,}05$).*

Zufriedenheitsgrad der Preisakzeptanz und Sitzplatzumschlag

Auffälligkeiten:

- „Augustiner“, „Block House“ und „Unionsbräu-Restaurant“ haben trotz geringster Differenz zwischen erwarteter und erlebter Leistung nicht die höchsten Sitzplatzumschläge zu verzeichnen.
- Das „Mövenpick“ hat trotz der gegenüber allen anderen Betrieben am schlechtesten bewerteten Preisakzeptanz den bei weitem höchsten Sitzplatzumschlag.

↳ *Bei einem Vergleich der Betriebe mit höherem Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Preisakzeptanz mit schlechter bewerteten Betrieben sind keine Besonderheiten festzustellen, die auf Unterschiede dieser beiden Gruppen hinsichtlich des Sitzplatzumschlages schließen lassen.*

Zufriedenheitsgrad der Preisakzeptanz und Umsatz pro Sitzplatz

Auffälligkeiten:

- „Augustiner“ und „Block House“, zwei Betriebe mit ähnlichem Preisniveau und beinahe identischem Zufriedenheitsgrad der Gäste haben einen höheren Umsatz pro Sitzplatz zu verzeichnen als der Betrieb „Zum Spöckmeier“, der trotz nur minimal höherer Preisstruktur eine höhere Differenz zwischen erwarteter und erlebter Leistung zu verbuchen hatte.
- Auch das „Weiße Bräuhaus“ hat, obwohl es dasselbe Preisniveau aufweist, angesichts eines niedrigeren Zufriedenheitsgrades einen geringeren Umsatz pro Sitzplatz.
- Ausnahme: wiederum „Mövenpick“, das trotz einer wesentlich schlechteren Beurteilung der Preisakzeptanz einen höheren Umsatz pro Sitzplatz als das „Spatenhaus“ zu verzeichnen hat.

↳ *Vergleicht man die Betriebe mit einem positiveren Ergebnis hinsichtlich der Preisakzeptanz mit Restaurants, die ein schlechteres Ergebnis zu verzeichnen hatten, so sind keine Besonderheiten zu verzeichnen, die Unterschiede dieser beiden Gruppen hinsichtlich des Sitzplatzumsatzes vermuten ließen.*

8.4.6.4 Die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich der Restaurantattraktivität als Einflußgröße auf den Erfolg

Der Faktor Restaurantattraktivität nimmt bei allen Betrieben in einem Faktoren-Ranking hinsichtlich der Wichtigkeit Platz vier ein, zeigt jedoch bzgl. der Relevanz-Mittelwerte bei den einzelnen Betriebe eine weitere Spannbreite als bei den anderen Faktoren (Standardabweichung = 0,5169). Hinsichtlich der Gästezufriedenheit dieses Faktors konnten insgesamt positivere Differenzwerte zwischen erwarteter und erlebter Leistung festgestellt werden als es bei den anderen Faktoren der Fall war, was vermutlich auf die niedrigere Relevanz der Merkmale dieses Faktors gegenüber den anderen Items zurückzuführen ist. Der Einfluß dieses Faktors auf die einzelnen Erfolgsdimensionen ist im folgenden erläutert.

Zufriedenheitsgrad der Restaurantattraktivität und der Anteil der Stamm- bzw. Gelegenheitsgäste

Auffälligkeiten:

- Vergleicht man „Augustiner“ und „Weißes Bräuhaus“, die einen identischen Zufriedenheitsgrad zu verzeichnen haben, so ist ein annähernd gleich hoher Stammgästeanteil festzustellen.
- „Block House“ und „Spatenhaus“ wurden von ihren Gästen hinsichtlich der Restaurantattraktivität ebenfalls gleich eingestuft, haben jedoch wesentliche Unterschiede in ihrem Stammgästeanteil.

- „Spöckmeier“ und „Unionsbräu-Bierkeller“ weisen im zwischenbetrieblichen Vergleich relativ hohe Zufriedenheitsgrade auf und können unter ihren Gästen auch ein hohes Maß an Kundenbindung registrieren.
- Ausnahmen: „Mövenpick“ mit schlechtester Bewertung und relativ hohem Stammgästeanteil und „Unionsbräu-Restaurant“, das die höchste Restaurantattraktivität aus Gästesicht zu verzeichnen hat und einen geringeren Anteil an Stammgästen als die anderen Betriebe.

↳ *Insgesamt ist kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Restaurantattraktivität und dem Anteil der Stamm- bzw. Gelegenheitsgäste zu verzeichnen ($c = 0{,}050$, $p > 0{,}05$).*

Zufriedenheitsgrad der Restaurantattraktivität und Sitzplatzumschlag

Auffälligkeiten:

- Das „Unionsbräu“ hat den höchsten Zufriedenheitsgrad, jedoch gleichzeitig am wenigsten Gäste pro Sitzplatz.
- „Weißes Bräuhaus“ und „Augustiner“ haben trotz gleicher Beurteilung erhebliche Unterschiede im Sitzplatzumschlag.
- Im „Mövenpick“ ist der höchste Sitzplatzumschlag festzustellen, obwohl es im zwischenbetrieblichen Vergleich die schlechteste Gästezufriedenheit bzgl. der Restaurantattraktivität aufweist.

↳ *Bei einem Vergleich der Betriebe mit höherem Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Restaurantattraktivität mit Betrieben, die schlechter bewertet wurden, sind keine Besonderheiten festzustellen, die auf Unterschiede dieser beiden Gruppen hinsichtlich des Sitzplatzumschlages schließen lassen.*

Zufriedenheitsgrad der Restaurantattraktivität und Umsatz pro Sitzplatz

Auffälligkeiten:

- Vergleicht man Betriebe mit gleichem Preisniveau und gleichem Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Restaurantattraktivität („Augustiner“ und „Weißes Bräuhaus“), haben diese Betriebe nicht den gleichen Umsatz pro Sitzplatz zu verzeichnen.
- Bei „Block House“ und „Spöckmeier“, die ebenfalls ein ähnliches Preisniveau aufweisen, hat der Betrieb „Zum Spöckmeier“ trotz eines positiveren Zufriedenheitsgrades einen niedrigeren Umsatz pro Sitzplatz.

↳ *Stellt man die Betriebe mit einem höherem Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Restaurantattraktivität denjenigen Gastronomiebetrieben, die diesbezüglich negativer beurteilt wurden, gegenüber, sind keine Besonderheiten zu verzeichnen, die Unterschiede dieser beiden Gruppen in bezug auf den Umsatz pro Sitzplatz vermuten lassen.*

Zufriedenheitsgrad der Restaurantattraktivität und Preisakzeptanz

Auffälligkeiten:

- „Unionsbräu-Restaurant“, „Spöckmeier“ und „Block House“ haben im Vergleich die geringsten Differenzen zwischen erwarteter und erlebter Leistung hinsichtlich der Restaurantattraktivität und gleichzeitig eine relativ hohe Preisakzeptanz.
- Das „Spatenhaus“ hat demgegenüber trotz der gleichen Bewertung der Restaurantattraktivität wie im „Block House“, aber mit einem höheren Preisniveau eine geringere Preisakzeptanz.
- Im „Augustiner“ und „Weißen Bräuhaus“ ist der gleiche Zufriedenheitsgrad festzustellen, jedoch wesentliche Unterschiede in der Preisakzeptanz, obwohl in etwa dasselbe Preisniveau vorliegt.

- *Bei einem Vergleich der Betriebe mit höherem Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Restaurantattraktivität mit Betrieben, die schlechter bewertet wurden, sind keine Besonderheiten festzustellen, die auf Unterschiede dieser beiden Gruppen hinsichtlich der Preisakzeptanz schließen lassen.*

8.4.6.5 Die Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich der Faktoren Produktauswahl, Unterhaltung und Zusatzkomfort als Einflußgröße auf den Erfolg

Zum Faktor Produktauswahl

Aufgrund der geringeren Relevanz dieses Faktors für die Gäste und der unter anderem daraus resultierenden hohen Gästezufriedenheit bei allen Betrieben, d.h. die erlebten Leistungen der Gäste haben bei allen Gastronomiebetrieben die erwartete Leistung weit übertroffen, ist davon auszugehen, daß dieser Faktor eine untergeordnete Bedeutung für den Erfolg eines Betriebes aufweist, sofern ein Betrieb eine bestimmte Breite an Speisen und Getränken offeriert (vgl. Kap. 7.4ff.). Aufgrunddessen wird der mögliche Einfluß des Zufriedenheitsgrades hinsichtlich der Produktauswahl auf den Erfolg eines Gastronomiebetriebes hier nicht näher erläutert.

Zum Faktor Unterhaltung

Auch der Faktor Unterhaltung hat in den Betriebstypen der hier relevanten Gastronomiebetriebe lediglich untergeordnete Bedeutung und wird, auch aufgrund der Tatsache, daß das Item Hintergrundmusik von den Betrieben nur bedingt eingesetzt wird und somit keine Vergleichsmöglichkeiten gegeben sind, ebenfalls nicht näher berücksichtigt.

Zum Faktor Zusatzkomfort

Für den Faktor Zusatzkomfort, der für die Gäste von weit geringerer Relevanz war als die anderen Faktoren, gilt der gleiche Sachverhalt.

8.4.6.6 Zusammenfassung des Einflusses des Zufriedenheitsgrades der Gäste auf den Erfolg eines Gastronomiebetriebes

Die Vergleiche der Betriebe mit höherem Zufriedenheitsgrad hinsichtlich eines bestimmten Faktors mit Betrieben, die schlechter beurteilt wurden, zeigten insgesamt keine Besonderheiten, die auf Unterschiede der jeweiligen Gruppen gastronomischer Betriebe hinsichtlich der einzelnen Erfolgsdimensionen schließen lassen. D.h. bei positiver bewerteten Gastronomiebetrieben konnte nicht unbedingt ein höherer Sitzplatzumschlag oder Umsatz pro Sitzplatz etc. festgestellt werden als bei negativer beurteilten Betrieben. Auch zwischen dem Anteil der Stamm- bzw. Gelegenheitsgäste und den einzelnen Zufriedenheitsgraden der ermittelten Faktoren konnte keine signifikanter Zusammenhang ($p > 0,05$) ermittelt werden.
Dieser Sachverhalt legt also die Vermutung nahe, daß es nicht unbedingt der Zufriedenheitsgrad der Gäste hinsichtlich eines bestimmten Faktors ist, der möglicherweise den Erfolg eines Gastronomiebetriebes positiv beeinflussen kann, sondern, daß sich ein Betrieb für unternehmerischen Erfolg über unterschiedliche Leistungsschwerpunkte profilieren kann.
Gleichzeitig ist aber aufgrund der großen Unterschiede zwischen den einzelnen Betrieben in bezug auf die Zufriedenheitsgrade, aber auch im Hinblick auf die einzelnen Erfolgsdimensionen, auch anzunehmen, daß beide Komponenten sehr stark vom Betriebstyp bzw. dem Konzept und der jeweiligen Umsetzung abhängig sind, die bei den Gästen eine bestimmte Erwartungshaltung und somit auch den Zufriedenheitsgrad bedingen.
So fällt z.B. der „Unionsbräu-Bierkeller“ mit seinem stark kommunikationsorientierten Konzept, der Reduzierung der Öffnungszeit auf abends - abgesehen von sonntags - und der Unterhaltung der Gäste mit Live-Musik bei den zwischenbetrieblichen Vergleichen hinsichtlich der Gästezufriedenheit bzw. verschiedener Erfolgsdimensionen immer wieder aus dem Rahmen.

Zum anderen wird aber auch deutlich, daß in Betrieben, bei welchen die erwartete Leistung der Gäste hinsichtlich relevanter Faktoren in weniger hohem Ausmaß erfüllt wurde und für welche dennoch hohe Erfolgsdimensionen im zwischenbetrieblichen Vergleich festzustellen

sind, der Ausgleich dieses Mangels an Leistung durch einen anderen wichtigen Faktor erfolgen muß.
Ist dies nicht der Fall, so ist davon auszugehen, daß eine Nivellierung der nicht erfüllten Erwartungen der Gäste durch andere Komponenten stattfindet, die im Rahmen der durchgeführten Messung der Dienstleistungsqualität nicht berücksichtigt wurden. So wurde - vor allem auch um den zeitlichen Rahmen der Befragung nicht zu sprengen - z.B. auf eine detailliertere Integration des Image, aber auch auf eine Vielzahl an Standortkriterien verzichtet. Insbesondere ist davon auszugehen, daß auch das aus den i.d.R. erläuterten Kriterien und deren Umsetzung resultierende Image einem wesentlichen Element zum Ausgleich mangelnder Gästezufriedenheit bzw. einer weiteren Einflußgröße des gastronomischen Erfolgs entspricht.

Es ist zudem anzunehmen, daß eventuell durch eine Beobachtung der einzelnen Betriebe über einen längeren Zeitraum, unter Berücksichtigung betrieblicher Veränderungen, den daraus resultierenden Abweichungen der Gästezufriedenheit und der permanenten Analyse der verschiedenen Erfolgsdimensionen detailliertere Aussagen zu möglichen Interdependenzen zwischen den einzelnen Elementen getroffen werden könnten.

8.4.7 Der Standort eines gastronomischen Betriebes als Einflußgröße auf den Erfolg

Geht man davon aus, daß bei Betrieben, deren Gäste ein hohes Maß an Unzufriedenheit mit der gastronomischen Leistung an den Tag legen und die dennoch im zwischenbetrieblichen Vergleich positiv ausgeprägte Erfolgsdimensionen zu verzeichnen haben, die schlechte Qualitätseinschätzung durch andere Komponenten jedoch möglicherweise ausgeglichen wird, so soll in diesem Zusammenhang der Einfluß des Standortes auf den Erfolg resp. die verschiedenen Erfolgsdimensionen als eine mögliche Komponente betrachtet werden.

Standort und Anteil der Stammgäste

Auffälligkeiten:

In diesem Zusammenhang werden diejenigen Betriebe mit einer im zwischenbetrieblichen Vergleich negativer ausgeprägten Differenz zwischen erwarteter und erlebter Leistung und einem hohen Anteil an Stammgästen herangezogen, um anschließend zu vergleichen, inwieweit möglicherweise die Gästeunzufriedenheit durch den Standort ausgeglichen und eventuell der Stammgästeanteil positiv beeinflußt werden kann.

- „Augustiner“: Negative Beurteilung von Speisen- und Servicequalität und Restaurantattraktivität,
  dennoch relativ hoher Stammgästeanteil
- „Mövenpick“: Negative Beurteilung von Speisen- und Servicequalität, Preisakzeptanz und Restaurantattraktivität,
  dennoch relativ hoher Stammgästeanteil
- „W. Bräuhaus“: Negative Beurteilung von Speisenqualität, Preisakzeptanz und Restaurantattraktivität,
  dennoch relativ hoher Stammgästeanteil
- „Unionsbräu-B“: Negative Beurteilung von Speisen- und Servicequalität und Preisakzeptanz,
  dennoch sehr hoher Stammgästeanteil

Läßt man den „Unionsbräu-Bierkeller“ aus den bereits erläuterten Gründen außen vor, so liegen sowohl „Augustiner“ als auch „Mövenpick“ und das „Weiße Bräuhaus“ in oder in unmittelbarer Nähe zur Münchner Fußgängerzone mit ihren zahlreichen Einkaufsmöglichkeiten und haben folgedessen - insbesondere der „Augustiner“ - eine höhere Passantenfrequenz als der Großteil der anderen Gastronomiebetriebe zu verzeichnen. In jedem der drei Betriebe verweist ein Großteil der Gäste auf die Kombination des Restaurantbesuchs mit einem Einkaufsbummel. Gleichzeitig ist eine optimale Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel gewährleistet. Detailliertere Erläuterungen diesbezüglich sind Kap. 4.4.2ff. zu entnehmen.

Jedoch kann die Vermutung, daß ein guter Standort in der Innenstadt möglicherweise den Stammgästeanteil eines gastronomischen Betriebes erhöht und somit evtl. niedrigere Zufriedenheits- bzw. Unzufriedenheitsgrade der Gäste ausgleichen kann, nicht bestätigt werden. Gruppiert mant die hier relevanten Betriebe entsprechend der Qualität ihrer Standorte und vergleicht deren Stammgästeanteile, so kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Standort und der Anzahl der Stammgäste festgestellt werden ($c = 0{,}060$, $p > 0{,}05$).

↳ *Zwischen dem Standort eines Betriebes und dem Anteil der Stammgäste besteht kein signifikanter Zusammenhang ($p > 0{,}05$), was die Vermutung nahe legt, daß durch einen guten Standort die schlechte Leistung eines Gastronomiebetriebes in bezug auf die Anzahl der Stammgäste nicht ausgeglichen werden kann.*

Standort und Umschlag pro Sitzplatz

Auffälligkeiten:

Auch hier werden diejenigen Betriebe mit einer im zwischenbetrieblichen Vergleich negativer ausgeprägten Differenz zwischen erwarteter und erlebter Leistung und einem hohen Umschlag pro Sitzplatz herangezogen, um zu überprüfen, inwieweit der Standort eventuell die Gästeunzufriedenheit ausgleichen und möglicherweise den Umschlag pro Sitzplatz positiv beeinflussen kann.

- „Augustiner“: Negative Beurteilung von Speisen- und Servicequalität und Restaurantattraktivität,
  dennoch relativ hoher Umschlag pro Sitzplatz
- „Mövenpick“: Negative Beurteilung von Speisen- und Servicequalität, Preisakzeptanz und Restaurantattraktivität,
  dennoch im Vergleich höchster Sitzplatzumschlag
  aber: Standort ist im Vergleich zum „Augustiner“ deutlich schlechter zu bewerten

Hinsichtlich der Standortbeschreibung von „Augustiner“ und „Mövenpick“ wird auf die bereits oben erläuterten Aussagen und Kap. 4.4.2.1 und Kap. 4.4.2.3 verwiesen.

- Da insgesamt jedoch einige Betriebe trotz eines hohen Unzufriedenheitsgrades der Gäste und schlechterem Standort als „Augustiner“ und „Mövenpick“ dennoch einen rel. hohen Sitzplatzumschlag zu verzeichnen haben, ist nicht davon auszugehen, daß ein guter Standort eine Schlecht-Leistung eines Betriebes ausgleichen kann.
- Dennoch legen die Erläuterungen in Kap. 4.5.1 *den Rückschluß nahe, daß bei Betrieben mit guten Standorten ein höherer Umschlag pro Sitzplatz erreicht werden kann, da zwischen Gastronomiebetrieben mit außergewöhnlich gutem („Augustiner“, „Spatenhaus“ und „Spöckmeier“) und schlechterem Standort („Block House“ et. al.) ein hochsignifikanter Unterschied hinsichtlich der Gezieltheit bzw. Zufälligkeit des Restaurantbesuchs seitens der Gäste festzustellen ist (c = 0,160, p < 0,001).* So sind in Betrieben mit gutem Standort wesentlich mehr Gäste vorzufinden, die zufällig vor Ort sind.

Standort und Umsatz pro Sitzplatz

Auffälligkeiten:

In diesem Zusammenhang werden diejenigen Betriebe zum Vergleich herangezogen, die zum einen über ein ähnliches Preisniveau verfügen und zum anderen bei bestimmten Faktoren ein gewisses Maß der Gästeunzufriedenheit aufweisen.

- „Mövenpick“: Negative Beurteilung von Speisen- und Servicequalität,
  Preisakzeptanz und Restaurantattraktivität,
  dennoch im Vergleich höchster Umsatz pro Sitzplatz,
  im Vergleich relativ hohes Preisniveau
- „Spatenhaus“: Negative Beurteilung von Speisen- und Servicequalität,
  und Preisakzeptanz, jedoch sämtliche Werte weniger negativ als beim „Mövenpick“,
  im Vergleich zweithöchster Umsatz pro Sitzplatz,
  im Vergleich höchstes Preisniveau

Die Standorte dieser beiden Betriebe weisen keine auffälligen Unterschiede auf, da sie beide in der Nähe der Fußgängerzone mit den dementsprechenden Einkaufsmöglichkeiten gelegen sind und auch über eine gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel verfügen (vgl. Kap. 4.4.2.3 und Kap. 4.4.2.4).

- „Augustiner“: Negative Beurteilung von Speisen- und Servicequalität und Restaurantattraktivität,
  dennoch relativ hoher Umsatz pro Sitzplatz,
  im Vergleich relativ niedriges Preisniveau
- „W. Bräuhaus“: Negative Beurteilung von Speisenqualität, Preisakzeptanz und Restaurantattraktivität,
  geringerer Umsatz pro Sitzplatz als „Augustiner“,
  im Vergleich relativ niedriges Preisniveau (analog „Augustiner“)

Der „Augustiner“ ist im Vergleich zum „Weißen Bräuhaus“ direkt in der Fußgängerzone gelegen und hat als wesentliches Kriterium am Standort die höchste Passantenfrequenz zu verzeichnen (vgl. Kap. 4.4.2.1).

↳ Ein Vergleich der Betriebe mit ähnlichem Preisniveau und ähnlichen Zufriedenheitsgraden *legt die Vermutung nahe, daß diejenigen Gastronomiebetriebe mit einem qualitativ bzw. quantitativ (Passantenfrequenz) besseren Standort möglicherweise auch einen höheren Sitzplatzumsatz erzielen, was jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht endgültig geklärt werden kann.*

Standort und Preisakzeptanz

Auffälligkeiten:

- Der „Augustiner“ hat eine höhere Preisakzeptanz als z.B. „Spöckmeier“ oder „Weißes Bräuhaus“, obwohl er bei Speisen- und Servicequalität weit schlechter beurteilt wird als diese Betriebe und gleichzeitig ein ähnliches Preisniveau aufweist.

Der „Spöckmeier“, der ebenso wie der „Augustiner“ in der Münchner Fußgängerzone gelegen ist und zudem noch in unmittelbarer Nähe zur bedeutendsten Münchner Sehenswürdigkeit, dem Rathaus am Marienplatz, hat eine wesentlich geringere Passantenquantität zu verzeichnen (vgl. Kap. 4.4.2.5). Dies ist auch beim „Weißen Bräuhaus“ der Fall, das zwar in der Nähe der Fußgängerzone und den damit verbundenen Einkaufsmöglichkeiten gelegen ist, jedoch eine weit geringere Passantenfrequenz aufweist.

↳ *Bei einem Vergleich der Betriebe mit höherem Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Preisakzeptanz mit Betrieben, die schlechter bewertet wurden, jedoch gleichzeitig ein ähnliches Preisniveau aufweisen, liegt die Vermutung nahe, daß Betriebe mit außergewöhnlich positivem Standort, wie z.B. der „Augustiner“, möglicherweise auch eine höhere Preisakzeptanz seitens der Gäste zu verzeichnen haben, was jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht endgültig geklärt werden kann.*

Generell kann man festhalten, daß ein guter Standort, beispielsweise in einer Innenstadtlage, mit umfangreichen Einkaufsmöglichkeiten, guter Verkehrsanbindung und vor allem mit einer hohen Passantenfrequenz zweifelsohne von großer Bedeutung ist für einen Gastronomiebetrieb, und es ist auch davon auszugehen, daß er auch für den Erfolg eines Betriebes eine entscheidende Rolle spielt.

Jedoch muß in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen werden, daß mit Hilfe dieser zwischenbetrieblichen Vergleiche die große Relevanz des Standortes nur vermutet, jedoch nicht eindeutig belegt werden kann. D.h. welche Bedeutung ein guter Standort tatsächlich für den Erfolg eines gastronomischen Betriebes hat bzw. inwieweit er die bzgl. mancher Aspekte negative Gästezufriedenheit möglicherweise ausgleichen kann, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden.

8.4.8 Das Image eines gastronomischen Betriebes als Einflußgröße auf den Erfolg

Neben dem Standort ist das Image eine weitere Komponente, die den Erfolg eines Gastronomiebetriebes beeinflussen kann, indem es beispielsweise eine negative Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung ausgleicht und/oder somit möglicherweise Einfluß auf verschiedene Erfolgsdimensionen ausübt.

Da das Verbraucherverhalten vielmehr durch subjektive Vorstellungen bestimmt wird als durch rationale Überlegungen, hat das Image eine hohe verhaltenssteuernde Bedeutung. „Das Image ist sozialpsychologisch nicht nur wichtig, sondern geradezu entscheidend für das Verhalten des Individuums....Denn das Individuum richtet seine Entscheidungen gegenüber einem Meinungsgegenstand nicht danach wie dieser ist, sondern danach, wie er glaubt, daß er wäre.“ (Spiegel, 1961, S. 29).

Das Image entspricht also einem Bild, das sich jemand von einem Gegenstand oder einem Unternehmen macht und gibt demzufolge die subjektiven Vorstellungen, Wünsche, Gefühle usw. wieder, die mit diesem Gegenstand oder Unternehmen verbunden werden (vgl. Mayer, 1987, S. 13).

Das Image eines Produktes oder Unternehmens ist eine Mischung aus einer Vielzahl verschiedener Faktoren, die im gesamten Bereich absatzpolitischer Aktivitäten zu finden sind (vgl. Ogilvy, 1983, S. 14), d.h. als Bestimmungsfaktoren des Image kann das gesamte Marketinginstrumentarium gesehen werden. Das aufeinander abgestimmte, widerspruchsfreie Zusammenwirken von Produkt, Preis, Kommunikation und Standort trägt zur Bildung und Profilierung des Image bei.

D.h. oberstes Ziel eines Gastronomiebetriebes muß die ganzheitlich vernetzte Konzeption und Umsetzung eines Betriebstyps sein, um sich so über ein prägnantes Image zu profilieren und zu positionieren.

Aufgrund der Einbindung des Gastes in den Leistungserstellungsprozeß kann das Image eines Gastronomiebetriebes sowohl durch kommunikative Prozesse entstehen, wie z.B. Werbung, PR, Mund-zu-Mund-Kommunikation etc., als auch durch das direkte Erleben des Gastes vor

Ort (vgl. Meyer, 1997, S. 77). Sofern die Motive aus dem kommunikationsgenerierten Image ausreichend sind, wird der Gast den Betrieb aufsuchen und die gastronomische Leistung beurteilen. Von Bedeutung ist dann, daß die Erwartungen aus dem kommunikationsgenerierten Image mit der tatsächlich erlebten Leistung übereinstimmen und daraus ein identisches erfahrungsgeneriertes Image resultiert, was den Gast zum Wiederkommen bewegt und ihn evtl. zum Stammgast werden läßt.

Die große Relevanz eines positiven Image als Erfolgsfaktor für ein Unternehmen oder für ein Produkt ist unumstritten (vgl. Trommsdorff, 1992, S. 458ff.). Inwieweit das Image eines Gastronomiebetriebes dessen Erfolg bzw. die verschiedenen Erfolgsdimensionen beeinflußt, soll in den folgenden Ausführungen erläutert werden.

Um den Einfluß des Image auf die Erfolgsdimensionen in den verschiedenen Betrieben analysieren zu können, wurde zunächst das Image ermittelt, indem die Gäste auf einer Skala von 1-5 hinsichtlich ihrer diesbezüglichen Einschätzung befragt wurden. Die Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle, die auch die einzelnen Erfolgsdimensionen zur besseren Vergleichbarkeit nochmals zusammenfaßt, dargelegt.

Tab. 8.13: Die Imagebeurteilung der Gäste der einzelnen Gastronomiebetriebe

	Restaurants							
	Augu-stiner	**Block House**	**Möven-pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau-rant**	**Weißes Bräu-haus**
Imagebeurteilung	1,9	1,8	1,6	1,7	1,5	2,0	1,7	1,7
Stammgästeanteil in %	15,8	20,0	19,8	9,6	23,0	32,3	16,1	17,0
Umschlag pro Sitzplatz	97	74	118	86	90	44	41	74
Umsatz pro Sitzplatz in DM	2.678	2.570	3.264	3.184	2.500	1.125	1.288	2.077
Preisakzeptanz Speisen	+0,1	0	-0,7	-0,3	0	-0,4	+0,2	-0,4
Preisakzeptanz Getränke	-0,2	0	-0,6	-0,2	-0,3	-0,5	+0,3	-0,7

Anmerkung: Die Imagebeurteilung ist durch das arithmetische Mittel dargestellt, das aus der diesbezüglichen Gästebefragung auf einer Skala von 1-5 resultiert.
Die Preisakzeptanz Speisen und Getränke entspricht dem Differenzwert zwischen erwarteter und erlebter Leistung.

Image und Anteil der Stammgäste

Auffälligkeiten:

- Der „Spöckmeier“ hat neben der besten Beurteilung des Image den höchsten Stammgästeanteil zu verzeichnen (Der „Unionsbräu-Bierkeller“ wird hier aufgrund der bereits erläuterten Gründe außen vor gelassen.)
- Das „Mövenpick“, das im Rahmen der Dienstleistungsqualitätsmessung relativ negative Differenzwerte zwischen erwarteter und erlebter Leistung erhalten hat, hat neben einer positiven Imagebewertung gleichzeitig auch einen hohen Anteil an Stammgästen.
- Bei „Unionsbräu-Restaurant“ und „Weißes Bräuhaus“ ist eine identische Image-einschätzung mit einem annähernd gleich hohem Stammgastanteil festzustellen.

↳ *Insgesamt ist jedoch kein signifikanter Zusammenhang ($t = 0{,}596$, $p = 0{,}55$) zwischen dem Stammgästeanteil und dem Image eines Gastronomiebetriebes festzustellen.*

Image und Umschlag pro Sitzplatz

Auffälligkeiten:

- Das „Mövenpick“, das eine sehr negative Beurteilung der Leistung bei fast allen Faktoren erfahren hat, hat neben einem relativ hohen Image auch den bei weitem höchsten Sitzplatzumschlag.
- Vergleicht man „Spöckmeier“ und „Block House“, die im Rahmen der Zufriedenheitsmessung - insgesamt betrachtet - ähnlich abgeschnitten haben, so hat der „Spöckmeier“ neben einer etwas höheren Imagebeurteilung auch mehr Gäste pro Sitzplatz.
- Das „Unionsbräu-Restaurant“ hat im Vergleich zum „Weißen Bräuhaus“, das dieselbe Einschätzung des Image erfahren hat, einen wesentlich geringeren Gästeumschlag zu verzeichnen.

↳ *Vergleicht man jedoch diejenigen Betriebe mit einem rel. hohen Sitzplatzumschlag („Mövenpick“, „Augustiner“) mit den Gastronomiebetrieben, die einen niedrigeren Umschlag pro Sitzplatz zu verzeichnen hatten, so ist kein signifikanter Unterschied im Hinblick auf deren Imageeinschätzung festzustellen (t = -0,427, p > 0,05).*

Image und Umsatz pro Sitzplatz

Auffälligkeiten:

- Vergleicht man „Mövenpick“ und „Spatenhaus“ wegen ihres in etwa gleichen Preisniveaus, so hat das „Mövenpick“ dessen Image positiver eingeschätzt wird, auch einen höheren Umsatz pro Sitzplatz.
- Das „Block House“ hat im Vergleich zum „Spöckmeier“, dessen Image höher eingestuft wurde, trotz gleichem Preisniveau einen höheren Sitzplatzumsatz.
- Der gleiche Sachverhalt ist beim „Augustiner“ und beim „Weißen Bräuhaus“ festzustellen.

↳ *Bei einem Vergleich zwischen den Betrieben mit hohem und denjenigen mit niedrigerem Sitzplatzumsatz ist im Hinblick auf die Beurteilung des Image kein signifikanter Unterschied festzustellen (t = 1,839, p > 0,05).* Da jedoch das Signifikanzniveau nur knapp verfehlt wurde (p = 0,067), läßt sich ein diesbezüglicher Trend vermuten.

Image und Preisakzeptanz

Da bzgl. der Preisakzeptanz der Gäste aufgrund minimalster Unterschiede keine Gruppierung der Betriebe möglich ist, können bzgl. der Betriebe mit hoher bzw. niedriger Preisakzeptanz keine Vergleiche durchgeführt bzw. eventuelle signifikante Unterschiede ermittelt werden.

Insgesamt können keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den Erfolgsdimensionen und dem Image der einzelnen Betriebe bzw. signifikante Unterschiede zwischen Betrieben mit unterschiedlichen Erfolgsdimensionen im Hinblick auf die Imageeinschätzung festgestellt werden. Lediglich aus dem Vergleich zwischen den Betrieben mit hohem und den Gastronomiebetrieben mit niedrigem Sitzplatzumsatz, aus welchem zwar kein signifikanter Unterschied im Hinblick auf die Imagebeurteilung ermittelt werden konnte, resultiert aufgrund der knappen Verfehlung des Signifikanzniveaus die Vermutung eines diesbezüglichen Trends.

Zusammenfassend ist dennoch davon auszugehen, daß ein positives Image einem wichtigen Konstrukt bei der Wahl eines gastronomischen Betriebes, der Erreichung einer hohen Gästeanzahl, der Optimierung der Kundenbindung und zur Verbesserung der Preisakzeptanz entspricht und davon auszugehen ist, daß es für den Erfolg eines Gastronomiebetriebes eine entscheidende Bedeutung inne hat.

8.5 Zusammenfassung der Einflußgrößen des Erfolgs

Wie die Ausführungen zeigen, gibt es eine Vielzahl verschiedener Einflußgrößen, die den Erfolg eines Gastronomiebetriebes mehr oder weniger stark bestimmen.

Um die Gesamtheit der Erfolgsdimensionen zu verdeutlichen und besser zu visualisieren, wurden sie in der folgenden Tab. 8.14 komprimiert, entsprechend ihrer Ausprägung in dem jeweiligen Gastronomiebetrieb einem Vergleich mit den anderen Betrieben unterzogen und auf Basis dessen ein Ranking erstellt.

Das Ranking resultiert bei den Faktoren der Messung der Dienstleistungsqualität aus dem jeweiligen Zufriedenheitsgrad, beim Image aus der betriebsspezifischen Beurteilung durch die Gäste und beim Standort aus einer rein qualitativen Bewertung der Standortkriterien (vgl. Kap. 8.4.7). Bei den weiteren Erfolgsdimensionen Stammgästeanteil, Umsatz pro Sitzplatz, Sitzplatzumschlag und Preisakzeptanz wurden dem Ranking die einzelnen Werte der jeweiligen Gastronomiebetriebe zugrunde gelegt, wobei darauf hinzuweisen ist, daß beim Umsatz pro Sitzplatz bei der Rangverteilung keine Berücksichtigung des Preisniveaus erfolgt ist.

Tab. 8.14: Zusammenfassendes Ranking der verschiedenen Einflußgrößen des Erfolgs über alle Betriebe

	Restaurants							
	Augu-stiner	**Block House**	**Möven-pick**	**Spaten-haus**	**Spöck-meier**	**Union-Bier-keller**	**Union-Restau-rant**	**Weißes Bräu-haus**
Qualitätseinschätzung / Gästezufriedenheit								
Speisenqualität	8	2	5	4	1	7	3	6
Servicequalität	7	1	6	5	3	8	4	2
Preisstruktur/ -akzeptanz	3	2	8	5	4	6	1	7
Rest.attraktivität	6	4	8	4	3	2	1	6
Imagebeurteilung	7	6	2	3	1	8	3	3
Qualität Standort	1	4	3	3	2	5	5	3
Stammgästeanteil in %	7	3	4	8	2	1	6	5
Umschlag pro Sitzplatz	2	5	1	4	3	7	8	5
Umsatz pro Sitzplatz	3	4	1	2	5	8	7	6
Preisakzeptanz	3	2	8	5	4	6	1	7

Anmerkung: Die einzelnen Ziffern zur Erstellung des Rankings wurden auf Basis des Schulnotensystems vergeben: d.h. eine niedrige Ziffer im zwischenbetrieblichen Vergleich bedeutet die beste Leistung.

Aus den verschiedenen Rangfolgen, die aus den unterschiedlichen Ausprägungen resultieren, wird ersichtlich, daß sich die Betriebe zum einen in den einzelnen Komponenten voneinander unterscheiden, zum anderen - wie identische Ränge zeigen - in Teilbereichen jedoch auch ähnlich ausgeprägt sind, was sich in gleichen Beurteilungen durch die Gäste widerspiegelt.

Zudem zeigen die einzelnen Ränge, daß die Betriebe Leistungsschwerpunkte haben, über die sie sich gegenüber anderen Gastronomiebetrieben profilieren, um ihre ökonomischen Zielgrößen zu erreichen. Durch diese Schwerpunkte, die aus den Rängen deutlich werden, sind sehr oberflächlich auch die konzeptionellen Ansatzpunkte der verschiedenen Betriebstypen ersichtlich, die wiederum aufgrund ihrer Unterschiede die zwischenbetrieblichen Vergleiche als Basis dieser Untersuchungen zusätzlich erschwert

haben, jedoch in Kauf zu nehmen sind, da selbst in der Systemgastronomie keine zwei Betriebe zu finden sein werden, die einander vollkommen gleichen.

Des weiteren wird deutlich, daß die Gastronomiebetriebe diejenigen Aspekte, bei welchen sie schlechter positioniert sind als z.B. andere Betriebe, durch positivere Erfolgsdimensionen auszugleichen versuchen. Hat beispielsweise ein Betrieb einen schlechteren Standort, bemüht sich der Gastronom einen Ausgleich für dieses Manko zu erzielen. D.h. extreme Schwachstellen, die sich im Ranking mit einer hohen Ziffer darstellen, werden durch positive Leistungen bei anderen Komponenten, also im Ranking mit einer niedrigen Ziffer, ausgeglichen.

Generell stellen die einzelnen Komponenten keine Elemente dar, die einem Betrieb hundertprozentigen Erfolg garantieren, sondern entsprechen möglichen Erfolgsfaktoren in der Gastronomie, die zwar voneinander abgrenzbar sind und einzeln veranschaulicht werden können, jedoch i.d.R. erst durch ihr interaktives Zusammenspiel als Ganzheit wirken. Je mehr sich ein Gastronom in den einzelnen Faktoren profilieren kann, z.B. hohe Service- und Speisenqualität - bestätigt durch die Gästezufriedenheit - hoher Imagegrad, positive Standortkriterien etc., umso größer wird der ökonomische Erfolg sein.

Das interaktive Zusammenspiel sämtlicher Erfolgskomponenten und die gegenseitigen Abhängigkeiten sind in der folgenden Abb. 8.6 dargestellt.

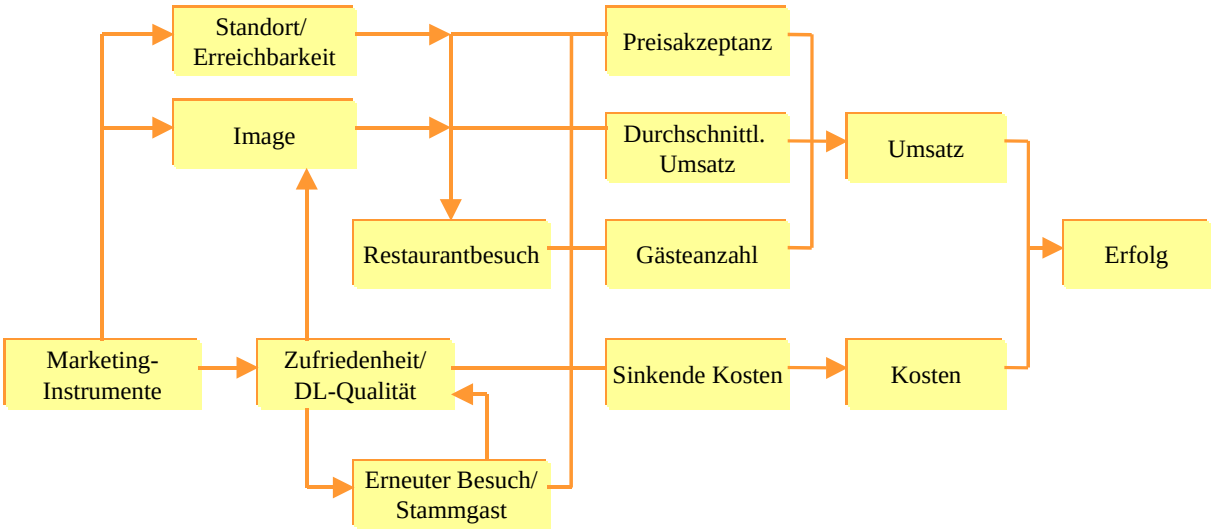


Abb. 8.6: Die Abhängigkeiten der verschiedenen Erfolgskomponenten

Wie diese Grafik verdeutlicht, sind die Marketinginstrumente, die in ihrer Gesamtheit in der Konzeption eines gastronomischen Konzeptes zu berücksichtigen sind, der Ursprung bzw. der erste Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen Gastronomiebetrieb.

Sind die Marketinginstrumente unter Einbeziehung der Ergebnisse der Marktforschung und der daraus resultierenden Marktsegmentierung hinsichtlich ihres zielgerichteten Einsatzes definiert und ihr Einsatz aufeinander abgestimmt, entsteht daraus wiederum die Persönlichkeit des Betriebes bzw. das Image.

Gleichzeitig bestimmt die Gesamtheit der Marketinginstrumente die Dienstleistungsqualität eines Betriebes, aus der wiederum die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Gäste als Reaktion auf die wahrgenommene Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung resultiert.

Ist der Gast mit der gastronomischen Leistung zufrieden, kann dies zu einem erneuten Besuch führen oder aus einem Gelegenheitsgast eventuell ein Stammgast werden, sofern die erforderlichen Standortgegebenheiten vorliegen und der Wohnort eines zufriedenen Gastes

z.B. nicht zu weit ist. Über das Maß der Dienstleistungsqualität, d.h. der qualitativen Umsetzung der Marketing-Instrumente, wird wiederum das Image eines Betriebes, das in diesem Fall aus dem direkten Erleben des Gastes vor Ort resultiert und nicht durch kommunikative Prozesse generiert wird, beeinflußt. Ist das Image als Zentrum der Interdependenzen der Marketinginstrumente positiv, so kann dies zu einem erneuten (bzw. erstmaligen) Restaurantbesuch führen. Neben dem Image kann aber auch ein außergewöhnlicher Standort bzw. eine hervorragende Erreichbarkeit eines Betriebes einen Restaurantbesuch auslösen.

D.h. sowohl über den Standort als auch durch das Image und insbesondere durch die Zufriedenheit der Gäste kann möglicherweise eine bestimmte Preisakzeptanz seitens der Konsumenten bedingt und somit auch einer höherer Durchschnittsumsatz pro Gast generiert werden. Vor allem kann aber auch die Anzahl der Gäste positiv beeinflußt werden.

Gleichzeitig kann durch einen hohen Stammgästeanteil (bzw. Anteil der Gelegenheitsgäste), auch eine entsprechende Kostenreduktion erreicht werden (vgl. Kap. 8.4.5.1) und in Verbindung mit den verbesserten Umsatzzahlen eine Optimierung des gastronomischen Erfolgs erzielt werden.

Angesichts der umfangreichen Relevanz der Marketinginstrumente wurden die einzelnen Instrumente und die diesbezüglichen Maßnahmen der hier relevanten Gastronomiebetriebe in den Kapiteln 3-6 erläutert. In einem Vergleich dieser Maßnahmen mit der jeweiligen Qualitätseinschätzung durch die Gäste der einzelnen Betriebe, lassen sich bei bestimmten Betrieben mit einer höheren Zufriedenheit der Gäste hinsichtlich spezifischer Faktoren bzw. Items Besonderheiten bzw. spezifische Ausprägungen dieser Merkmale feststellen, die bei anderen Betrieben nicht vorzufinden sind (vgl. Kap. 7.5ff.).

D.h. der Einsatz konkreter Maßnahmen bzw. Kriterien trägt bei bestimmten Betrieben möglicherweise zur Erhöhung der Dienstleistungsqualität resp. Gästezufriedenheit bei und beeinflußt über verschiedene Interdependenzen somit vielleicht den Erfolg eines gastronomischen Betriebes (vgl. Abb 8.1 und Abb. 8.6). Diese Kriterien bzw. Maßnahmen im Rahmen der Marketinginstrumente sind in Kap. 7.5 entsprechend ihrer Zuordnung zu den einzelnen Faktoren detaillierter dargestellt bzw. erläutert.

Bei diesen Merkmalen handelt es sich um Kriterien, durch die sich der eine oder andere Betrieb unterscheidet und durch die zum Teil sogar Dienstleistungs-Vorteile bedingt werden können, die wiederum in einer erhöhten Gästezufriedenheit resultieren können. In jedem Fall sind diese Kriterien größtenteils nicht betriebsübergreifend einsetzbar, sondern sollten in ihrer Anwendbarkeit betriebsspezifisch überprüft und erst dann angewandt werden, um zum einen mögliche Widersprüchlichkeiten zum bisherigen Betriebskonzept zu vermeiden und zum anderen die Ganzheitlichkeit eines gastronomischen Konzeptes nicht zu gefährden.

Insgesamt sind die einzelnen Erfolgsdimensionen immer in Abhängigkeit vom gastronomischen Betriebstyp, dem Standort sowie insbesondere der Zielgruppe zu betrachten bzw. zu fokussieren, um in erster Linie ein hohes Maß an Ganzheitlichkeit bei der konzeptspezifischen Umsetzung zu erreichen, und demzufolge auch einer adäquaten Berücksichtigung der Standortfaktoren und vor allem der Gästewünsche bzw. –erwartungen gerecht zu werden.

Literatur- und Quellenverzeichnis

1. Bücher:

Andresen, Th. B. (1988): Anzeigenkontakt und Informationsüberschuß - eine empirische Untersuchung über die Determinanten des Anzeigenkontaktes in Publikumszeitschriften mit Hilfe der Blickaufzeichnung, Saarbrücken

Baumgartner, R. (1981): Ladenerneuerung (Store Modernization), St. Gallen

Bayerische Bauordnung (1991): mit Durchführungsvorschriften, München

Bender, M. (1976): Die Messung des Werbeerfolges in der Werbeträgerforschung, Würzburg

Berekoven, L. (1990): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen, München

Berger, S. (1977): Ladenverschleiß (Store Erosion), Göttingen

Bergmann, K. (1998): Angewandtes Kundenbindungs-Management, Frankfurt am Main

Berman, B. (1979): Retail Management. A Strategic Approach, New York

Bernd, R. (1995): Marketing: Marketing-Politik, Berlin

Berndt, H. (1983): Konsumentscheidung und Informationsüberlastung - der Einfluß von Quantität und Qualität der Werbeinformation auf das Konsumentenverhalten, München

Bernhard, U. (1978): Blickverhalten und Gedächtnisleistung beim visuellen Werbekontakt unter besonderer Berücksichtigung von Plazierungseinflüssen, Frankfurt am Main

Birkigt, K. (1980): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, München

Bost, E. (1986): Die Wirkung der Ladenatmosphäre auf das Konsumentenverhalten am Einkaufsort, Saarbrücken

Breuer, F. (1982): Die Gestaltung und die wirtschaftliche Bedeutung der Adreß- und Telefonbuchwerbung, in: Tietz, B. (Hrsg.): Die Werbung, Bd. 2, Landsberg am Lech, S. 1507-1536

Bruhn, M. (1987): Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, Frankfurt am Main

Bruhn, M. (1995): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, Wiesbaden

Buzzell, R. (1989): Das PIMS-Programm. Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden

Coenenberg, A. (1988): Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, Landsberg am Lech

Dallmer, H. (1993): Begriffsdefinition Direkt Marketing, in: Gabler-Wirtschafts-Lexikon, S. 797-804

Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München (1998): Betriebsvergleich für das Gastgewerbe in Bayern, München

Diller, H. (1985): Preispolitik, Stuttgart et al.

Diller, H.: (1978): Das Preisbewußtsein der Verbraucher und seine Förderung durch Bereitstellung von Verbraucherinformation, Mannheim

Dodt, U. (1980): Produktpräsentation - Mittel zur Verkaufsförderung im Marketing, in: Koppelmann, U.: Beiträge zum Produktmarketing, Köln

Dreesen, D. (1992): Schnittstelle von Kunst und Funktion, in: Wachholz: Speisekartendesign, S. 22-23

Duden (1994): Das große Fremdwörterbuch, Mannheim

Egger, A. (1984): Kurzfristige Unternehmensplanung - Budgetierung, Wien

Engelhardt, W.H. (1990): Dienstleistungsorientiertes Marketing – Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien, in: Adam, D.: Integration und Flexibilität, Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, S. 269-288

Engelhardt, W.H. (1992): Dienstleistungen als Absatzobjekte, Arbeitsbericht Nr. 52 des Institutes für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bochum

Fischbach, R. (1988): Volkswirtschaftslehre: Einführung und Grundlagen, München et al.

Fishbein, M. (1975): Belief, Attitude, Attention and Behavior: An Introduction to Theory and Research, Reading (Mass.)

Funkanalyse Bayern (1995): Hörfunk- und Fernsehnutzung in Bayern 1995: Ergebnisse der Funkanalyse Bayern 1995, Infratest-Kommunikationsforschung, erstellt im Auftrag der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien (BLM), München

Gabler-Wirtschafts-Lexikon (1993), Wiesbaden

Gälweiler, A. (1987): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt am Main

Gussek, F. (1988): Ressourcenallokation mit dem „Analytic Hierarchy Process (AHP)“, Arbeitspapier Nr. 25 des Instituts für Markt- und Verbrauchsforschung der Freien Universität Berlin

Gussek, F. (1992): Erfolg in der strategischen Markenführung, Wiesbaden

Haedrich, G. (1990): Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte, Stuttgart

Hansen, U. (1984): Produktpolitik, Stuttgart

Hentschel, B. (1990): Die Qualität von Dienstleistungen; Konzeption, Messung und Management, in: Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt, Nr. 10

Hild, U. (1992): Kulminationspunkt der Konzeptaussagen, in: Wachholz: Speisekartendesign, S. 18-19

Hopfenbeck, W. (1989): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Landsberg am Lech

Jacobi, H. (1963): Werbepsychologie, Wiesbaden

Kaub, E. (1990): Erfolg in der Gastronomie, Frankfurt am Main

Kaub, E. (1996): Erfolg mit Flexibilität: kreative Gastronomie-Konzepte systematisch entwickeln, Frankfurt am Main

Kotler, Ph. (1992): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart

Kreilkamp, E. (1987): Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse, Strateg. Frühaufklärung, Portfoliomanagement, Berlin

Kroeber-Riel, W. (1992): Konsumentenverhalten, München

Leven, W. (1991): Blickverhalten von Konsumenten, Bd. 30 der Reihe Konsum und Verhalten, Heidelberg 1991

Mayer, A. (1987): Imagetransfer, Hamburg

Meffert, H. (1997): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen-Konzepte-Methoden; mit Fallbespielen, Wiesbaden

Meyer, A. (1994): Dienstleistungs-Marketing, Augsburg

Meyer, C.W. (1961): Die Koordination von Unternehmung und Markt - Ein systematischer Grundriß, in: Schnutenhaus: Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen, Berlin

Meyer, J. (1997): Erfolgsfaktoren in der Gastronomie, Berlin

Meyer-Hentschel, G. (1988): Erfolgreiche Anzeigen, Wiesbaden

Meyer-Hentschel, H. (1991): Das goldene Marktsegment - Produkt- und Ladengestaltung für den Seniorenmarkt, Frankfurt am Main

Meyer-Hentschel, H. (1993): Begriffdefinition Werbung, in: Gabler-Wirtschafts-Lexikon, S. 3741-3743, Wiesbaden

Müller, W. (1996): Integratives Dienstleistungsmarketing, Osnabrück

Müller-Hagedorn, L. (1986): Das Konsumentenverhalten, Grundlagen für die Marktforschung, Wiesbaden

Nagel, K. (1993): Die sechs Erfolgsfaktoren des Unternehmens: Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssysteme, Informationssystem, Kundennähe, Landsberg am Lech

Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (1988): Marketing, Berlin

Ogilvy, D. (1983): Ogilvy über Werbung, Düsseldorf

Pepels, W. (1994): Kommunikations-Management: Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation, Stuttgart

Peters, T. (1982): In Search of Excellence - Lessons from America’s Best-Run Companies

Peters, T. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech

Peters, T. (1993): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech

Prager, U. (1992): Speisekarten sind angewandte Kunst - ein Plädoyer in: Wachholz: Speisekarten-Design, S. 14-15

Pümpin, C. (1982): Management strategischer Erfolgspositionen, Stuttgart

Rachfahl, G. (1986): Menü- und Speisekarten-Gestaltung - aber richtig!, Hamburg

Raffée, H. (1979): Marketing und Umwelt, Stuttgart

Rasmussen, C. (1977): Entwicklungslinien des Dienstleistungssektors - Internationaler Strukturvergleich und Perspektive für die BRD, in: Wirtschaftspolitische Studie, Göttingen

Reckenfelderbäumer, M. (1995): Marketing-Accounting im Dienstleistungsbereich: Konzeption eines prozeßkostengestützten Instrumentariums, Wiesbaden

Reichheld, F. (1997): Der Loyalitäts-Effekt: die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt am Main

Rengelshausen, O. (1995): Multimedia-Management, zur Planung, Realisierung und Kontrolle von Multimedia-Applikationen, in: Silberer, G.: Marketing mit Multimedia, S. 221-254, Stuttgart

Ruppmann, R. (1968): Die Standortbestimmung für Verkaufsstätten im Einzelhandel, Berlin

Saaty, T.L. (1980): The Analytic Hierarchy Process, New York

Sabel, H. (1971): Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden

Sachs Pfeiffer, T. (1984): Sozialräumliche Nutzungsanalyse der City Münchens, im Auftrag der Stadt München

Saxer, U. (1992): Lokalradiowerbung als Innovation: der Einführungsprozess eines neuen Werbeträgers in der Schweiz, München

Schaetzing, E.E. (1985): Management in Hotellerie und Gastronomie, Frankfurt am Main

Schätzing, E. (1987): Food-Management, Beverage-Management, Bankette: Handbuch Food und Beverage Management, Frankfurt am Main

Schmalen, H. (1992): Kommunikationspolitik: Werbeplanung, Stuttgart et al.

Schweiger, G. (1995): Werbung, Stuttgart

Sethi, P.S. (1977): Advocacy Advertising and Large Corporations, Lexington, Mass.

Silberer, G. (1995): Marketing mit Multimedia. Grundlagen, Anwendungen und Management einer neuen Technologie im Marketing, Stuttgart

Simon, H. (1992): Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung, Wiesbaden

Simon, H. (1995): Preismanagement kompakt: Probleme und Methoden des modernen pricing, Wiesbaden

Simon, H.; Homburg, Ch. (1995): Kundenzufriedenheit, Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden

Spiegel, B. (1961): Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell, Stuttgart

Trommsdorff, V. (1975): Die Messung von Produktimages für das Marketing: Grundlagen der Operationalisierung, Berlin

Trommsdorff, V. (1986): Grundlagen der strategischen Marketingplanung, in: Allesch: Praxis des Innovationsmanagements, Berlin

Trommsdorff, V. (1992): Konsumentenverhalten, Stuttgart

Tucher von Simmelsdorf, F.W. (1994): Die Expansion von McDonald's Deutschland, Inc.: der Ausbreitungsprozess einer erfolgreichen Innovation, Wiesbaden

Wachholz, M. (1992): Speisekarten-Design: Grafik, Marketing, Corporate-Design, Frankfurt am Main

Weber, H.K. (1983): Rentabilität, Produktivität und Liquidität der Unternehmung, Stuttgart

Weeser-Krell, L.M. (1991): Marketing: Einführung, München et al.

Weinberg, P. (1997): Die Produkttreue der Konsumenten, Wiesbaden

Weis, H.C. (1985): Marketing, Ludwigshafen

Wimmer, F.; Wessner, K. (1993): Image und Akzeptanz des lokalen Hörfunks und Fernsehens als Werbeträger: Studie zum Marketing der bayerischen lokalen Hörfunk- und Fernsehsender im lokalen Werbemarkt, im Auftrag der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien (BLM), München

Wöhler, K. (1993): Kneipe in den neunziger Jahren, Hamburg

Zeithaml, V. (1992): Qualitätsservice, Frankfurt am Main

2. Zeitschriften- und Zeitungsartikel:

Abendzeitung (1988): Nach 100 Jahren Dornröschenschlaf..., 11.11.1988, o.S.

Abendzeitung (1992): Neue Küche - die Wirtin und der Chefkoch bauen selber, 24.07.1992, o.S.

Absatzwirtschaft (1998): Produktpräferenzen, Nr. 5, S. 24

Barnet, S.M. jr. (1975): A Global Look at Advocacy Advertising, in: Public Relations Journal, Vol. 31, No. 11, 1975, pp. 18-21

Berliner Wirtschaft (1989): Eindeutige Information dem Gast ermöglichen, Nr. 16, S. 24-25

Bredl, B. (1995): Auf der Jagd nach dem mittäglichen Schnitzel: Alternativen zu Würstel con Krauti, in: SZ Anzeiger, 10.08.1995, S. 7

Burtscheidt, Ch. (1994): Nach abgeschlossener Generalsanierung: Im neuen Spöckmeier überwiegt jetzt das Helle, in: Süddeutsche Zeitung, 19.01.1994, S. 40

Diller, H. (1977): Der Preis als Qualitätsindikator, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 37. Jg., S. 219-234

Donovan, R. (1982): Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach, in: Journal of Retailing, Vol. 58, No. 1, S. 34-57

Fischer, O. (1996): Medien und Autos ganz vorn, in: W&V, 17.05.1996, Nr. 20, S. 80-81

food service (1987): Aus der Gegenwart die Zukunft ableiten, Nr. 12, o.S.

food service (1988a): Was zum Teufel ist mit den Konsumenten los? (Teil 1), Nr. 4, S. 11-13

food service (1988b): Was zum Teufel ist mit den Konsumenten los? (Teil 2), Nr. 5, S. 14-16

food service (1988c): Wo Mitmacher mitverdienen, Nr. 8, S. 35-37

food service (1992): Location - Location - Location, Nr. 5, S. 55-57

food service (1995): Preis-Promotions, Das Gebot der Zeit, Nr. 6, S. 14-15

food service (1996a): Kinder als Kunden, Nr. 8, S. 16

food service (1996b): Über einen unterschätzten Erfolgsfaktor, Nr. 11, S. 88-90

Gabor, A. (1966): Price as an Indicator of Quality, Report on an Enquiry, in: Economica, Vol. 33, S. 43-70

Gabor, A.; Granger, C. (1964): Price Sensitivity of the Consumer, in: Journal of Advertising Research, Vol. 4, No. 4, pp. 40-44

Garvin, D.A. (1984): What Does „Product Quality“ Really Mean?, in: Sloan Management Review, Vol. 25, No. 3, S. 25-43

Graf, W. (1996): Mailings von der Post, in: W&V, 17.05.1996, Nr. 20, S. 110-111

Grenzebach, K. (1996): München rund um die Uhr, in: eurowings Magazin, Nr. 1, S. 14-17

Gressler, K.; Uhlendorf, K. (1995): Stiefkind Point of Sale, in: W&V, 08.12.1995, Nr. 49, S. 22

Griffin, A.; Page A.L. (1996): PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure, in: The Journal of Product Innovation Management, November 1996, No. 6, Vol. 13, S. 478-496

Haedrich, G.; Kreilkamp, E. (1983): Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 43. Jg., Nr. 3, 1983, S. 431-443

Leavitt, H.J. (1954): A Note on Some Experimental Findings about the Meaning of Price, in: Journal of Business, Vol. 27, pp. 205-210

Herre, F. (1988a): Die gute Eßadresse: „Spatenhaus an der Oper in München“: Tafeln über normalem Niveau mit einem Blick aufs Nationaltheater, in: Münchner Merkur, 20.02.1988, o.S.

Herre, F. (1988b): Die gute Eßadresse: „Weißes Bräuhaus in München“: Schon immer eine gute Adresse für die g’lernten Brotzeitmacher, in: Münchner Merkur, 19.03.1988, o.S.

Herre, F. (1994): Die gute Eßadresse: „Zum Spöckmeier in München“: In eine alte Traditionsgaststätte ist neuer Schwung eingekehrt, in: Münchner Merkur, 12.03.1994, o.S.

Huber, B. (1987): Schon wieder Steak-Haus - nur das Bier ist bayerisch, in: Münchner Abendzeitung, 09.10.1987, S. 26

Kotler, Ph. (1973): Atmospherics as a Marketing Tool, in: Journal of Retailing, Vol. 49, No. 4, S. 48-64

Makowsky, A. (1989): Hut ab vor dieser Mützen-Regelung! in: Münchner Abendzeitung, 19.07.1989, o.S.

Marguelis, W.P. (1977): Make the Most of Your Corporate Identity, in: HBR - Harvard

Business Review, Vol. 55, No. 4, 1977, pp. 66-72

Meier, P. (1992): Fünf Systemlösungen im vergleichenden Profil, in: food service, Nr. 3, S. 93-97

Merk, G. (1990): Der neue Unionsbräu löscht Kenner-Durst auf bayerisch, in: Münchner Abendzeitung, 19.10.1990, o.S.

Merk, G. (1991): Zwei neue Brauereien - da heben Bierdimpfel ab, in: Münchner Abendzeitung, 04.10.1991, S. 32

Müller, M. (1993): Standortpolitik: Sollen die Innenstädte veröden?, in: BAG Handelsmagazin, Nr. 1, 1993, S. 28-31

Müller, W. (1990): Loyales Kundenpotential als strategischer Wettbewerbsfaktor, Teil I: Kundenzufriedenheit ist oberstes Ziel, in: Gablers Magazin, Nr. 9, S. 41-46

Müller, W. (1991): Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Business Manager, Heft 3, S. 67-79

Murray, U.B. (1991): A Test of Services Marketing Theory. Consumer Information Acquisition, Activities, in: Journal of Marketing, Vol. 55, No. 1, S. 10-25

Neff, B. (1996): Nachgefragt: Hat sich die Revolution gelohnt?, in: Süddeutsche Zeitung, 26.07.1996, S. 25

Oltrogge, A. (1995): Zauberbegriff Erlebnis, in: food service, Nr. 8, S. 53-55

Paulus, H. (1996): Tüfteln für die Oldies, in: W&V, Nr. 1-2, S. 86-89

Rauscheder, W. (1997): Kampfpreise unter der Kostengrenze, in: W&V, Nr. 41, S. 228-231

Rehm, M. (1992): Beim ersten Umwelt-Wettbewerb der Gastronomie: Gold für zwei Münchner Wirte, in: Süddeutsche Zeitung, 02.04.1992, o.S.

Reichheld, F. (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Business Manager, Nr. 4, S. 108-116

Reisen, M. (1984): Wo lasse ich mich nieder?, in: fast food-praxis, Nr. 11, 1984, S. 50-52

Roth, P. (1987): Das verkannte Medium, in: Manager Magazin, 17. Jg., Nr. 8, 1987, S. 140-145

Rühlemann, B. (1995): Der Verbraucher, Worauf er 1995 wirklich Wert legt!, in: food service, Nr. 3, 1995, S. 16-17

Schröter, R. (1996): Sie wissen, was sie wollen, in: W&V, Nr. 36, S. 93

Schüür-Langkau, A. (1997): Focus jetzt ganz dicht an Spiegel, in: W&V, Nr. 41, S. 154-155

Stadik, M. (1996): Ein wahrer Schweinezyklus, in W&V, 11.10.1996, Nr. 41, S. 260-263

Staufer, W. (1982): Die Standortentwicklung des großflächigen Möbeleinzelhandels in München und in der Region 14 von 1960 bis 1980, in: Einzelhandelsstandorte, Münchner Geographische Hefte, Nr. 48

Stelzer, J. (1996): Flyer im Aufwind, in: W&V, 03.05.1996, Nr. 18, S. 182-187

Tietz, B. (1995): Einkaufszentren in die Innenstädte, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.05.1995, Nr. 116, S. 45

tv.München (1997): Markt und Leistung ‘97, Präsentation 1997/1

tz (1991): Mövenpick gehört einem Münchner!, 21.12.1991, o.S.

tz (1993): Münchner Bierkrieg: Wies’n-Wirt kämpft um seinen Biergarten, 12.05.1993, o.S.

W&V (1996): Zufriedene kaufen mehr, 23.02.1996, Nr. 8, S. 16

Wachholz, M. (1995): Die Münchner .... im Himmel, in: food service, Nr. 3, 1995, S. 82-87

Weiß, G. (1992): Daß der Service freundlich ist, in: food service, Nr. 10, S. 80-81

Weiß, G. (1994): Einem Multiplikator auf der Spur, in: food service, Nr. 11, S. 49-53

Weiß, G. (1995): Das Gegenstück zu Quick-Service, in: food service, Nr. 2, S. 15-16

Weiß, G. (1996): Professionelle Handwerklichkeit, in: food service, Nr. 4, S. 66-70

Woock, F. (1993a): Weißes Bräuhaus ein Schmuckstück: Historischer Giebel zum 90. Geburtstag, in: Münchner Merkur, 24.07.1993, o.S.

Woock, F. (1993b): Räume im Stil der Jahrhundertwende: Weißes Bräuhaus jetzt fertig renoviert, in: Münchner Merkur, 19.08.1993, o.S.

3. Gesprächspartner:

Amt für Denkmalschutz, München, 1996
Bayerischer Rundfunk, Abteilung Rundfunkgebühren, Juli 1996
Böning & Haube (Werbeagentur von BlockHouse), 1996
Dehoga, RA Ehlers, Bonn, 1997
Döbler, Christian, Weißes Bräuhaus
Felderhoff, Christoph, Block House Restaurationsbetriebe AG
Fremdenverkehrsamt München, 1998
Gebühreneinzugszentrale der öffentl. rechtl. Rundfunkanstalten in Köln, Mai 1996
Gerhardt, Herr, Mövenpick
Globus Verlag (1996): Abteilung Presse und Öffentlichkeitsarbeit
Hagn, Ludwig, Unionsbräu Haidhausen
Kaub, Dr. Erich, Dr. Kaub Consult GmbH, Präsident des Dehoga
Kemper's Immobilien, 1997
Kuffler, Stefan, Roland Kuffler GmbH - Spatenhaus
Landesamt für Denkmalpflege, München, 1996
Landeshauptstadt München, Planungsreferat HA I/3, 1996
Langegger, Werner, Zum Spöckmeier
Manhardt, Herr, Mövenpick
Michelin Verlag (1996): Michelin-Deutschland, 1996
Paulik, Markus, Block House Restaurationsbetriebe AG
Salzl, Robert, Schörghuber Unternehmensgruppe
Statistisches Amt der Stadt München, 1996
Statistisches Landesamt, München, 1996
Stöck, Dr. Norbert, Roland Berger & Partner
tv.München, 1997
Vollmer, Manfred, Augustiner Großgaststätten

4. Sonstiges Informationsmaterial:

Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband e.V. München, Entgelttarifvertrag für das Gaststätten- und Beherbergunggewerbe in Bayern, gültig ab 01.04.1996

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (1995): Statistische Berichte: Die Wanderungen in Bayern im 4. Vierteljahr 1995

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (1995): Statistische Berichte: Der Bevölkerungsstand Bayerns am 31. Dezember 1995

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (1996): Arbeitsstätten des Gastgewerbes in Bayern: Ergebnisse der Handels- und Gaststättenzählung 1993, München

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (1996): Statistische Berichte: Der Fremdenverkehr in Bayern, im Dezember und im Januar 1995

Bayerisches Landesvermessungsamt: Topographische Karte 1:25.000, Blatt Nr. 7835, Wiedergabe mit Genehmigung des Bayerischen Landesvermessungsamtes München, Nr. 4262/95

Blumenauer Immobilien (1995): Frequenz-Bericht Deutschland 1995, Bad Soden

Blumenauer Immobilien (1996): Marktbericht 1996 - München

Bundesverband Deutscher Anzeigenblätter e.V. (BVDA) (1994): AQ'94 - Anzeigenblatt-Qualität: Eine repräsentative Studie zur Medialeistung der Anzeigenblätter in Deutschland, Bonn

Bundesverband Deutscher Anzeigenblätter e.V. (BVDA) (1996): Informations- und Pressematerial, Bonn

Deutsche Telekom AG (1996): Das Geschäftsjahr 1995, Bonn

Deutsches Theater (1996): Programm des Deutschen Theaters

Funkanalyse Bayern (1996): Präsentation der Ergebnisse, Infratest Burke Kommunikationsforschung, Nürnberg 02.07.1996, erstellt im Auftrag der BLM, München

Gelbe Seiten 1996/97 für München (1996): Das Branchentelefonbuch zum Telefonbuch 99 der Deutschen Telekom AG, Stand: 11/95, Nr. 3, 1996, Josef Keller GmbH & Co.Verlags-KG, München

Gelbe Seiten 1997/98 für München: Preisliste 1997/98, Josef Keller GmbH & Co.Verlags-KG, Starnberg und München 1996

GfK Nürnberg (1995): Basiszahlen zur Berechnung regionaler Absatzkennziffern

Kemper's Frequenz Analyse 95/96 (1995): Die 1a-Citylage; Bewertung der Mikrostandortfaktoren, Düsseldorf

Kemper's Index 93/94 (1993): Entwicklungstendenzen deutscher City-Immobilien; aktualisierte und erweiterte Vergleichsstudie von 1a-Citylagen in den 120 wichtigsten bundesdeutschen Städten, Düsseldorf

Landesamt für Denkmalspflege (1991): Denkmäler in Bayern - München, München

Landesarbeitsamt Südbayern (1996): Arbeitsmarkt aktuell: Ergebnisse der Beschäftigtenstatistik, Nr. 7

Landeshauptstadt München, Planungsreferat HA I/3 (1992): Passantenzählung an Straßen im Altstadtbereich von München

Mairs Geographischer Verlag (1996): Varta Deutschland, 1996

Mairs Geographischer Verlag (1996): Baedekers Allianz Reiseführer, 1992

Nielsen, A.C., Werbeforschung S+P GmbH (1996): Werbeaufwendungen und Medienstreuung für Hotels und Gastronomie für die Jahre 1993 bis 1995, Hamburg (Auszug)

Schaufenster München (1996/1997): in den Gelben Seiten (1996/1997)

Sommer, R. (1996): Pressemitteilung der Bilanz-Pressekonferenz der Deutschen Telekom AG, 04.06.1996, Bonn

Statistisches Jahrbuch für Bayern, 1993, München

Statistisches Jahrbuch München (1995)

Telefonbuch für München (1996/1997)

Verzeichnis aller lieferbaren Bücher (VLB) (1996): Verlag Saur, K.G. GmbH + CoKG, München

Wilhelm Heyne Verlag (1996): Marcellino's Restaurantreport München und Umgebung, 1996

Zeitungsgruppe Münchner Merkur/tz (1996): Media-Daten 1996: Münchner Tageszeitungen: Auflagen, Reichweiten, Leser

Anhang

1 ***Fragebögen***

1a Fragebogen zur Gästebefragung

1b Fragebogen zur Befragung des Servicepersonals

2 Rotated Factor Matrix

3 Die erwartete und erlebte Leistung, und die Diskrepanz zwischen diesen beiden Werten je Einzelitem als Ergebnis aus der Gästebefragung

4 Die optischen Darstellungen der Einrichtung der einzelnen Gastronomiebetriebe

5 Die Logos der einzelnen Gastronomiebetriebe

„Entschuldigung - Darf ich Sie kurz stören?“

„Wir führen eine Untersuchung durch über die Ursachen des Erfolgs in der Gastronomie und interessieren uns in diesem Zusammenhang vor allem für die Meinung der Gäste in verschiedenen Gastronomiebetrieben.
Darf ich Ihnen über Ihren heutigen Restaurantbesuch einige Fragen stellen?“

Restaurantspezifische Fragen		
FrageNr.	Frage	Antwort
1.)	„Besuchen Sie dieses Restaurant zum ersten Mal oder waren Sie schon öfter hier?“	❑ zum ersten Mal *(weiter bei Frage 3)* ❑ zum zweiten Mal *(weiter bei Frage 3)* ❑ mehrmals *(weiter bei Frage 2)*
2.)	„Wie oft besuchen Sie dieses Restaurant?“	..... Mal wöchentlich ..... Mal monatlich ..... Mal vierteljährlich ..... Mal jährlich ❑ seltener
3.)	„Wie sind Sie auf dieses Restaurant aufmerksam geworden?“ *Mehrfachnennungen möglich!*	❑ Freunde/Bekannte/Familienmitglieder ❑ Fernsehen ❑ Hörfunk ❑ Fachzeitschriften ❑ Tageszeitungen ❑ Restaurantführer ❑ Gelbe Seiten ❑ Telefonbuch ❑ persönliches Anschreiben durch Restaurant ❑ bekannt aus eigener Erfahrung ❑ Sonstiges .....
4.)	„Wie oft gehen Sie ungefähr pro Monat auswärts essen?“ (Urlaub und Kantinenbesuch ausgeschlossen!)	..... Mal pro Monat ❑ sehr selten
5.)	„Sind Sie heute gezielt in dieses Restaurant gekommen oder eher zufällig?“	❑ gezielt ❑ zufällig
6.)	„Verbinden Sie diesen Restaurantbesuch mit einer anderen Tätigkeit, wie z.B. *Int.: Bitte langsam vorlesen!* *Mehrfachnennungen möglich!*	❑ Stadtbummel/Shopping ❑ Arztbesuch ❑ Ausübung des Berufs/Arbeitsstätte ❑ Kinobesuch ❑ Theater/Opernbesuch ❑ nur wegen Restaurant hier ❑ Sonstiges .....
7.)	„Wie lange haben Sie von Ihrem letzten Aufenthaltsort *(siehe u.a. Frage 6)* gebraucht, um dieses Restaurant aufzusuchen?“	ca..... Minuten
8.)	„Welchen Zeitaufwand würden Sie maximal in Kauf nehmen, um dieses Restaurant aufzusuchen?“	ca..... Minuten

Restaurantspezifische Fragen		
FrageNr.	Frage	Antwort
9.)	„Welches Verkehrsmittel haben Sie für den Weg zum Restaurant benutzt?“ *Int.: Nicht vorlesen!* *Mehrfachnennungen möglich!* *Bei Mehrfachnennungen je nach Antwort bei Frage 9a) bzw. 9b) oder 10) fortfahren!*	❑ Auto *(weiter bei Frage 9b)* ❑ Taxi *(weiter bei Frage 9a)* ❑ überwiegend zu Fuß *(weiter bei Frage 10)* ❑ Fahrrad *(weiter bei Frage 10)* ❑ Motorrad *(weiter bei Frage 9b)* ❑ öffentliche Verkehrsmittel *(weiter bei Frage 9a)* ❑ Sonstiges ..... *(weiter bei Frage 10)*
a)	„Welche Anfahrtskosten sind Ihnen ungefähr entstanden?“	ca.....DM ❑ weiß ich nicht *(weiter bei Frage 10)*
b)	„Welche Parkgebühren sind Ihnen ungefähr entstanden?“	ca.....DM ❑ weiß ich nicht *(weiter bei Frage 10)*
10.)	„Mit wievielen weiteren Personen sind Sie hier?“	❑ allein *(weiter bei Frage 12)* ❑ mit einer weiteren Person *(weiter bei Frage 11)* ❑ mit zwei weiteren Personen *(weiter bei Frage 11)* ❑ mit drei weiteren Personen *(weiter bei Frage 11)* ❑ mit vier und mehr Personen *(weiter bei Frage 11)*
11.)	„Handelt es sich bei den begleitenden Personen um *(Int.: Bitte vorlesen!)*“ *Mehrfachnennungen möglich!*	❑ Freunde/Bekannte ❑ Ehepartner/Familienmitglieder/Verwandte ❑ Geschäftspartner ❑ Arbeitskollegen ❑ Sonstige .....
12.)	„Wie lange werden Sie sich hier inetwa aufhalten?“ *Int.: Zeitangabe bitte in Minuten eintragen!*	ca..... Minuten
13.)	„Was haben Sie heute hier konsumiert?“ *Int.: Bitte vorlesen!*	❑ Gericht inkl. Getränk *(weiter bei Frage 14)* ❑ nur Gericht *(weiter bei Frage 14)* ❑ Frühstück/Brunch *(weiter bei Frage 14)* ❑ nur Getränk *(weiter bei Frage 16)* ❑ Kaffee und Kuchen / Eis *(weiter bei Frage 16)* ❑ Sonstiges ..... *(weiter bei Frage 16)*
14.)	„Welches Gericht haben Sie heute konsumiert?“ *(Int.: bitte möglichst genaue Angaben!)*	.....
15.)	„Wissen Sie, wie hoch der Preis des von Ihnen heute konsumierten Gerichts ungefähr ist?“ *(Achten Sie bitte darauf, daß der Gast nicht in der Speisekarte nachsieht.)*	❑ ja ❑ nein ca..... DM
16.)	*(Frage weglassen, falls nur Gericht konsumiert wurde (vgl. Frage 13))* Wieviel kosten Ihre konsumierten Speisen und Getränke ungefähr insgesamt? *(Angaben für die eigene Person)*	ca. ..... DM ❑ weiß ich nicht
17.)	Wieviel würden Sie maximal für ein Gericht in diesem Restaurant ausgeben? *(Angaben für die eigene Person)*	ca. ..... DM

18.)	„Welche Faktoren sind für Sie wichtig, um ein Restaurant in einer vergleichbaren Situation als **ideal** einzustufen?“ *Liste A übergeben!* „Ich lese Ihnen einzelne Aspekte vor und Sie sagen mir bitte mit Hilfe dieser Skala von 1-5 (sehr wichtig - völlig unwichtig) wie wichtig der jeweilige Punkt für Sie ist.“					
	Punkte vorlesen und die jeweilige Einstufung des Gastes bitte ankreuzen!	sehr wichtig	eher wichtig	weder noch	eher unwichtig	völlig unwichtig
		1	2	3	4	5
	gutes Essen					
	reichhaltige Speisenauswahl					
	Verwendung frischer Produkte					
	gesunde, vitaminreiche Kost im Angebot					
	große Getränkeauswahl					
	Kindergerichte im Angebot					
	spezielle Angebote für Senioren					
	schön gestaltete Speisekarte					
	freundliches Personal					
	prompte Bedienung					
	aufmerksames Personal					
	qualifiziertes Servicepersonal					
	gepflegtes Erscheinungsbild des Personals					
	günstiges Preisniveau der Speisen					
	günstiges Preisniveau der Getränke					
	gutes Preis/Leistungsverhältnis					
	günstige Parkmöglichkeiten					
	gute Erreichbarkeit					
	angenehm ins Auge fallende Einrichtung					
	angenehme Atmosphäre					
	vertraute Atmosphäre					
	angenehmes Publikum					
	schöne Dekoration					
	schön gedeckter Tisch					
	angenehme Hintergrundmusik					
	Sauberkeit des Betriebes					
	gute Gestaltung der Broschüren und sonstiger Mitteilungen für die Gäste					
	hoher Bekanntheitsgrad des Restaurants					
	Image bzw. Ruf eines Restaurants					
	in guter Gesellschaft sein					
	Bekannte bzw. Freunde treffen					
	Spaß haben					
	Möglichkeit der Scheck- bzw. Kreditkarten-zahlung					

19.)	„Inwieweit treffen die folgenden Aussagen für dieses Restaurant zu?“ *Liste B übergeben!* „Ich lese Ihnen einige Aussagesätze vor und Sie sagen mir bitte mit Hilfe dieser Skala von 1-5 (stimmt vollkommen - stimmt überhaupt nicht) inwieweit die Aussagen für dieses Restaurant zutreffen.“					
	Punkte vorlesen und die jeweilige Beurteilung des Gastes bitte ankreuzen!	stimmt vollkom-men	stimmt eher	weder noch	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
		1	2	3	4	5
	Das Essen im „XY“ ist gut.					
	Im „XY“ kann man aus einem reichhaltigen Speisenangebot wählen.					
	Meiner Meinung nach werden für die Speisen im „XY“ frische Produkte verwendet.					
	Gesunde, vitaminreiche Kost wird angeboten.					
	Im „XY“ werden viele verschiedene Getränke angeboten.					
	Die Speisekarte ist optisch schön gestaltet.					
	Das Personal im „XY“ ist freundlich.					
	Ich wurde prompt bedient.					
	Das Servicepersonal ist aufmerksam.					
	Das Servicepersonal ist qualifiziert.					
	Das Servicepersonal hat ein gepflegtes Erscheinungsbild.					
	Das Preisniveau der Speisen im „XY“ ist günstig.					
	Das Preisniveau der Getränke im „XY“ ist günstig.					
	Das Preis/Leistungsverhältnis im „XY“ ist gut.					
	Die Parkmöglichkeiten sind gut.					
	Das Restaurant ist gut erreichbar.					
	Die Einrichtung fällt angenehm ins Auge.					
	Hier herrscht eine angenehme Atmosphäre.					
	Die Atmosphäre hier ist sehr vertraut.					
	Hier verkehrt angenehmes Publikum.					
	„XY“ ist schön dekoriert.					
	Die Tische sind schön gedeckt.					
	Im Hintergrund läuft angenehme Musik.					
	Das Restaurant ist sehr sauber.					
	„XY“ hat gut gestaltete Broschüren bzw. sonstige Mitteilungen an die Gäste.					
	Dieses Restaurant ist sehr bekannt.					
	„XY“ hat einen guten Ruf.					
	Ich bin hier in guter Gesellschaft.					
	Ich treffe hier Bekannte bzw. Freunde.					
	Ich habe viel Spaß hier.					

FrageNr.	Frage	Antwort
20.)	„Welche drei Aspekte sind Ihnen bei einem Restaurantbesuch besonders wichtig?“ *(„1“ bedeutet „am wichtigsten“)*	1. .....(am wichtigsten) 2. ..... 3. .....
21.)	„Ist für Sie ein weiterer Punkt wichtig, der bisher nicht erwähnt wurde? wenn ja, welcher?“ *möglichst vollständig eintragen!*	.....
22.)	„Wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie - alles in allem - mit diesem Restaurant?“ *Bitte langsam vorlesen!*	❑ sehr zufrieden ❑ zufrieden ❑ teils/teils ❑ unzufrieden ❑ sehr unzufrieden
23.)	„Beabsichtigen Sie, dieses Restaurant wieder aufzusuchen?“ *Bitte langsam vorlesen oder Antwort, sofern möglich, sofort eintragen!*	❑ bestimmt *(weiter bei Frage 24)* ❑ wahrscheinlich *(weiter bei Frage 24)* ❑ wahrscheinlich nicht *(weiter bei Frage 25)* ❑ auf keinen Fall *(weiter bei Frage 25)* ❑ weiß ich noch nicht *(weiter bei Frage 25)*
24.)	„Wann werden Sie dies voraussichtlich tun?“	..... ❑ weiß ich noch nicht

„Zum Schluß bitte ich Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person“

Allgemeine Angaben zur Person		
FrageNr.	Frage	Antwort
25.)	„Wie alt sind Sie?“	..... Jahre
26.)	Geschlecht *Bitte ankreuzen ohne zu fragen!*	❑ männlich ❑ weiblich
27.)	„Wie ist Ihr Familienstand?“	❑ ledig ❑ verheiratet ❑ verwitwet ❑ geschieden ❑ getrennt lebend
28.)	*<u>Liste C</u> überreichen!* „Welchen Schulabschluß bzw. Ausbildungsabschluß haben Sie?“ „Nennen Sie mir bitte die Ziffer, die für Ihre Ausbildung zutrifft!“	**1** Volksschule/Hauptschule ohne abgeschlossene Lehre **2** Volksschule/Hauptschule mit abgeschlossener Lehre **3** Mittelschule/Realschule/Oberschule ohne Abitur Fachschule/Handelsschule **4** Abitur/(Fach)Hochschulreife **5** Fachhochschule/Universität

Allgemeine Angaben zur Person		
FrageNr.	Frage	Antwort
29.)	*Liste D überreichen!* „Was ist Ihre derzeitige Tätigkeit? Bitte nennen Sie mir die Nummer, die für Sie zutrifft.“	**1** voll berufstätig (auch bei Ausbildung) *(weiter bei 30)* **2** Teilzeitbeschäftigung *(weiter bei 30)* **3** vorübergehend arbeitslos *(weiter bei 30)* **4** Hausmann/Hausfrau *(weiter bei 31)* **5** Schüler/Student *(weiter bei 31)* **6** Rentner, Pensionär *(weiter bei 30)* **7** nicht berufstätig *(weiter bei 31)* ❑ Sonstiges .....
30.)	*Liste E überreichen!* „Zu welcher der notierten Berufsgruppen gehören Sie?“ „Nennen Sie mir bitte die Ziffer, die für Sie zutrifft.“ *(Bei Rentnern, Pensionären (siehe Frage 29) bitte den früheren Beruf)*	**1** Inhaber bzw. Leiter eines Unternehmens **2** Freie Berufe **3** Kleine und mittl. Selbständige **4** Leitende Angestellte und Beamte **5** Andere Angestellte und Beamte **6** Facharbeiter **7** Andere Arbeiter **8** Selbständige Landwirte
31.)	„Welche Nationalität haben Sie?“	.....
32.)	„Wieviele Personen leben in Ihrem Haushalt?“	..... Personen
33.)	„Mit wem leben Sie zusammen?“ *Mehrfachnennungen möglich!*	❑ Eltern ❑ Partner ❑ Freunden ❑ allein ❑ Sonstiges .....
34.)	„Wieviele Kinder leben in Ihrem Haushalt?“	..... Kinder
35.)	*Liste F (Einkommensliste) vorlegen!* „Wie hoch ist Ihr ungefähres monatliches Haushaltseinkommen (netto)? Bitte nennen Sie mir den Buchstaben, der für Ihr Haushalts-einkommen (netto) zutrifft!“	❑ A ❑ F ❑ R ❑ C ❑ G ❑ I ❑ O ❑ S ❑ K
36.)	„Wo leben Sie?“ *Bitte langsam vorlesen!*	❑ Stadtgebiet München *(weiter bei Frage 38)* ❑ Landkreis München *(weiter bei Frage 37)* ❑ außerhalb Landkreis München *(weiter bei Frage 37)* ❑ außerhalb Deutschlands *(weiter bei Frage 37)*
37.)	„Wieviele Einwohner hat Ihr Wohnort ungefähr?“	❑ Landgemeinde (unter 2.000 Einwohner) ❑ Landstadt (2.000 - 5.000 Einwohner) ❑ Kleinstadt (5.000 - 20.000 Einwohner) ❑ Mittelstadt (20.000 - 100.000 Einwohner) ❑ Großstadt (100.000 - 500.000 Einwohner) ❑ Metropole (über 500.000 Einwohner)
38.)	„Wie weit ist Ihre Wohnung ungefähr vom Restaurant entfernt?“ *(sofern in BRD!)*	ca..... km

Allgemeine Angaben zur Person		
FrageNr.	Frage	Antwort
39.)	„Welche Postleitzahl haben Sie an Ihrem Wohnort?“ *(exakte Zahlenangabe)*	.....
40.)	*Frage nur stellen, sofern sich der Wohnort außerhalb des Stadtgebietes Münchens befindet.(Frage 36!)* „Warum sind Sie heute in München?“	❑ Tagesausflug ❑ beruflich ❑ als Tourist (mit längerem Aufenthalt) ❑ Sonstiges .....

Herzlichen Dank!

Datum: _____ Uhrzeit (Int.-Ende): _____

Hiermit versichere ich, daß dies ein von mir ordnungsgemäß durchgeführtes Interview ist. .....
(Unterschrift)

Liebe Servicemitarbeiterinnen und -mitarbeiter in diesem Betrieb,

im Rahmen meiner Studienabschlußarbeit über „Erfolgsfaktoren der Gastronomie am Standort München“ würde ich unter anderem auch einige Informationen über den bisherigen gastronomischen Werdegang des Servicepersonals in den verschiedenen Betrieben benötigen. Ich möchte Sie daher bitten, mir bei meinen Untersuchungen behilflich zu sein und die folgenden Fragen zu beantworten.

Vielen herzlichen Dank für Ihre Bemühungen.

Betrieb:
Haben Sie eine Ausbildung abgeschlossen? Wenn ja, welche?
Seit wievielen Jahren sind Sie im gastronomischen Bereich tätig?
Seit wievielen Jahren sind Sie in diesem Gastronomiebetrieb tätig?
Haben Sie sich seit Ihrer Tätigkeit im Gastgewerbe in irgendeiner Form fachspezifisch fortgebildet? Wenn ja, wie?

Um eine vollständige Befragung des Servicepersonals in allen Betrieben zu gewährleisten, bitte ich Sie, im Anschluß Ihren Namen usw. einzutragen. Ihre Daten werden unmittelbar nach der Vollständigkeitskontrolle vernichtet. Vielen Dank.

Name: Vorname:

Alter: Nationalität:

Rotated Factor Matrix

		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8
H18U1	Gutes Essen	,03141	,07563	,00181	,64526	-,06298	,12288	,10754	-,00983
H18U2	Speisenauswahl	,06581	,08847	,07113	,15835	-,00386	,71730	-,15295	,05468
H18U3	Frische Produkte	,01539	,16897	,02054	,72355	,03288	,00877	-,07556	,12123
H18U4	Gesunde Kost	,16570	-,03121	,15038	,41530	,31208	,23084	,00508	-,09161
H18U5	Getränkeauswahl	,08218	,07375	,08263	-,00688	,08934	,67596	,16711	,16024
H18U6	Kindergerichte	,02486	,00667	,02648	,04916	,85422	,06968	,12255	,17204
H18U7	Seniorengerichte	,16395	,08877	,11271	,03837	,84167	,02764	-,03899	-,07099
H18U8	Speisekarte	,56824	,19017	-,02200	,03020	,20381	,24535	,18069	-,09399
H18U9	Freundl. Personal	,19627	,59687	,00646	,23469	,09023	-,09254	,00963	,19179
H18U10	Prompte Bedienung	,03445	,71578	,17074	,02976	-,15136	,15385	,02759	,02863
H18U11	Aufmerks. Personal	,16979	,77968	-,00987	,13141	,05023	,01745	,04388	,05805
H18U12	Qualifiz. Personal	,14313	,69187	-,00392	,00623	,08132	,13899	,21147	-,15164
H18U13	Erscheinungsbild	,34917	,55115	,04686	,24843	,10761	-,00611	,09198	-,09514
H18U14	Preise Speisen	,05654	,05405	,88466	-,03142	,01325	,17580	,03378	-,10358
H18U15	Preise Getränke	,03939	,06135	,88189	-,04702	,08047	,16311	-,02355	-,00560
H18U16	Preis/Leistung	,09653	,04612	,60056	,22396	,08322	-,20318	-,00342	,16535
H18U17	Parkmöglichkeit	,20392	,11229	,11135	,04128	,03684	,02493	,60636	,17231
H18U19	Einrichtung	,70531	,15284	,13745	-,00917	,07328	-,11322	-,02239	,07195
H18U20	Atmosphäre	,60507	,21362	,11894	-,00987	-,00017	-,19038	-,07919	,38252
H18U21	Vertr. Atmosphäre	,43306	,20494	-,03588	-,27012	,16915	,27723	-,08920	,05510
H18U22	Publikum	,46129	,15192	,05869	,06092	-,14699	,10098	-,08832	,33818
H18U23	Dekoration	,75829	,06672	,02835	,15285	,02745	,13966	,10830	-,00222
H18U24	Tischdekoration	,71042	,14793	,00520	,29112	,07069	,08423	,12769	-,14406
H18U25	Musik	,28089	-,18600	,09650	,09342	,02278	,29388	,35043	,31103
H18U26	Sauberkeit	,21746	,29700	,00808	,52770	,12515	-,07793	,10616	-,04952
H18U27	Broschüren	,43097	,04869	,00482	,05524	,17989	,34017	,32627	-,16780
H18U30	Gesellschaft	-,02222	-,01330	-,02578	,00124	,08960	,16738	,13291	,74759
H18U31	Scheck-/Kreditkarte	-,09184	,17806	-,11800	,05161	,01861	-,04253	,75864	-,03479

	Augustiner			Block House			Mövenpick		
Item	Wich-tigkeit	Beur-tei-lung	Dis-kre-panz	Wich-tigkeit	Beur-tei-lung	Dis-kre-panz	Wich-tigkeit	Beur-tei-lung	Dis-kre-panz
Sauberkeit des Betriebes	1,1	2,0	-0,9	1,2	1,6	-0,4	1,1	1,9	-0,8
Gutes Essen	1,2	1,7	-0,5	1,1	1,3	-0,2	1,1	1,6	-0,5
Verwendung frischer Produkte	1,2	2,0	-0,8	1,2	1,6	-0,4	1,2	1,7	-0,5
Gesunde, vitaminreiche Kost	2,1	2,7	-0,6	1,7	1,9	-0,2	1,7	2,0	-0,3
Freundliches Personal	1,2	2,0	-0,8	1,2	1,2	0	1,1	1,8	-0,7
Aufmerksames Personal	1,3	1,7	-0,4	1,3	1,2	+0,1	1,2	1,8	-0,6
Prompte Bedienung	1,5	1,5	0	1,4	1,1	+0,3	1,4	1,7	-0,3
Gepflegtes Erscheinungsbild	1,5	1,8	-0,3	1,5	1,2	+0,3	1,5	1,7	-0,2
Qualifiziertes Personal	1,5	2,2	-0,7	1,4	1,3	+0,1	1,4	1,9	-0,5
Gutes Preis/Leistungsverhältnis	1,5	1,9	-0,4	1,5	1,8	-0,3	1,4	2,1	-0,7
Günstiges Preisniveau Speisen	2,1	2,0	+0,1	2,1	2,1	0	2,0	2,7	-0,7
Günstiges Preisniveau Getränke	2,1	2,3	-0,2	2,2	2,2	0	2,1	2,7	-0,6
Angenehme Atmosphäre	1,5	1,8	-0,3	1,6	2,0	-0,4	1,4	1,8	-0,4
Angenehm ins Auge fallende Einrichtung	1,8	1,8	0	1,9	2,2	-0,3	1,7	2,1	-0,4
Angenehmes Publikum	2,1	2,2	-0,1	2,1	2,1	0	2,0	2,1	-0,1
Schön gedeckter Tisch	1,9	2,1	-0,2	2,0	2,5	-0,5	1,6	2,7	-1,1
Schöne Dekoration	2,3	2,0	+0,3	2,2	2,4	-0,2	2,2	2,3	-0,1
Vertraute Atmosphäre	2,5	2,5	0	2,3	2,3	0	2,4	2,3	+0,1
Schön gestaltete Speisekarte	2,5	2,6	-0,1	2,6	2,0	+0,6	2,4	2,2	+0,2
Gute Gestaltung der Broschüren	2,9	3,4	-0,5	3,1	2,7	+0,4	2,7	2,4	+0,3
Reichhaltige Speisenauswahl	2,2	1,8	+0,4	2,1	2,1	0	2,3	2,0	+0,3
Große Getränkeauswahl	2,8	1,9	+0,9	3,0	2,2	+0,8	2,7	1,7	+1,0
In guter Gesellschaft sein	2,1	2,2	-0,1	2,0	2,0	0	2,0	2,0	0
Angenehme Hintergrundmusik	3,6	-	-	2,8	3,2	-0,4	2,9	4,0	-1,1
Günstige Parkmöglichkeiten	3,0	3,8	-0,8	2,3	3,8	-1,5	2,8	3,6	-0,8
Scheck-/Kreditkartenzahlung	3,1	-	-	2,9	-	-	2,4	-	-
Kindergerichte im Angebot	3,5	-	-	3,2	-	-	3,6	-	-
Seniorengerichte im Angebot	3,4	-	-	3,4	-	-	3,6	-	-

	Spatenhaus			Spöckmeier			Weißes Bräuhaus		
Item	Wich-tigkeit	Beur-tei-lung	Dis-kre-panz	Wich-tigkeit	Beur-tei-lung	Dis-kre-panz	Wich-tigkeit	Beur-tei-lung	Dis-kre-panz
Sauberkeit des Betriebes	1,1	1,7	-0,6	1,1	1,2	-0,1	1,3	1,9	-0,6
Gutes Essen	1,2	1,5	-0,3	1,1	1,3	-0,2	1,2	1,6	-0,4
Verwendung frischer Produkte	1,2	1,7	-0,5	1,1	1,6	-0,5	1,2	1,9	-0,7
Gesunde, vitaminreiche Kost	1,7	2,1	-0,4	1,9	2,1	-0,2	2,2	2,9	-0,7
Freundliches Personal	1,2	1,8	-0,6	1,1	1,4	-0,3	1,3	1,9	-0,6
Aufmerksames Personal	1,3	1,6	-0,3	1,2	1,5	-0,3	1,5	1,5	0
Prompte Bedienung	1,4	1,5	-0,1	1,4	1,4	0	1,7	1,3	+0,4
Gepflegtes Erscheinungsbild	1,4	1,6	-0,2	1,3	1,3	0	1,7	1,9	-0,2
Qualifiziertes Personal	1,5	1,7	-0,2	1,6	1,7	-0,1	2,0	1,9	+0,1
Gutes Preis/Leistungsverhältnis	1,4	1,9	-0,5	1,4	1,8	-0,4	1,4	2,0	-0,6
Günstiges Preisniveau Speisen	2,1	2,4	-0,3	2,2	2,2	0	2,2	2,6	-0,4
Günstiges Preisniveau Getränke	2,2	2,4	-0,2	2,2	2,5	-0,3	2,1	2,8	-0,7
Angenehme Atmosphäre	1,4	1,7	-0,3	1,3	1,5	-0,2	1,5	1,9	-0,4
Angenehm ins Auge fallende Einrichtung	1,7	1,7	0	1,6	1,5	+0,1	2,0	2,1	-0,1
Angenehmes Publikum	1,9	1,8	+0,1	1,8	1,7	+0,1	2,1	2,1	0
Schön gedeckter Tisch	1,9	2,4	-0,5	1,7	1,8	-0,1	2,4	2,9	-0,5
Schöne Dekoration	2,1	2,1	0	2,1	1,8	+0,3	2,7	2,6	+0,1
Vertraute Atmosphäre	2,3	2,1	+0,2	2,3	2,2	+0,1	2,5	2,2	+0,3
Schön gestaltete Speisekarte	2,6	2,4	+0,2	2,4	1,8	+0,6	2,8	2,6	+0,2
Gute Gestaltung der Broschüren	3,0	3,1	-0,1	3,2	3,2	0	3,4	3,9	-0,5
Reichhaltige Speisenauswahl	2,5	1,5	+1,0	2,2	1,3	+0,9	2,3	1,4	+0,9
Große Getränkeauswahl	3,0	1,9	+1,1	3,2	1,8	+1,4	2,8	2,2	+0,6
In guter Gesellschaft sein	2,1	2,1	0	2,3	2,0	+0,3	1,8	2,0	-0,2
Angenehme Hintergrundmusik	3,5	-	-	3,6	-	-	3,5	-	-
Günstige Parkmöglichkeiten	2,7	3,2	-0,5	3,3	3,9	-0,6	3,1	4,4	-1,3
Scheck-/Kreditkartenzahlung	2,6	-	-	3,4	-	-	3,2	-	-
Kindergerichte im Angebot	3,8	-	-	3,5	-	-	3,2	-	-
Seniorengerichte im Angebot	3,8	-	-	3,2	-	-	3,7	-	-

	Unionsbräu-Bierkeller			Unionbräu-Restaurant		
Item	Wich-tigkeit	Beur-tei-lung	Dis-kre-panz	Wich-tigkeit	Beur-tei-lung	Dis-kre-panz
Sauberkeit des Betriebes	1,2	1,6	-0,4	1,2	1,4	-0,2
Gutes Essen	1,4	1,8	-0,4	1,3	1,6	-0,3
Verwendung frischer Produkte	1,2	2,1	-0,9	1,0	1,7	-0,7
Gesunde, vitaminreiche Kost	1,8	2,5	-0,7	1,8	2,1	-0,3
Freundliches Personal	1,3	1,7	-0,4	1,2	1,7	-0,5
Aufmerksames Personal	1,3	2,0	-0,7	1,3	1,3	0
Prompte Bedienung	1,5	2,0	-0,5	1,5	1,3	+0,2
Gepflegtes Erscheinungsbild	1,5	1,9	-0,4	1,5	1,8	-0,3
Qualifiziertes Personal	1,8	2,1	-0,3	1,5	1,8	-0,3
Gutes Preis/Leistungsverhältnis	1,3	2,1	-0,8	1,3	1,8	-0,5
Günstiges Preisniveau Speisen	2,0	2,4	-0,4	2,2	2,0	+0,2
Günstiges Preisniveau Getränke	2,0	2,5	-0,5	2,2	1,9	+0,3
Angenehme Atmosphäre	1,5	1,5	0	1,4	1,5	-0,1
Angenehm ins Auge fallende Einrichtung	1,9	1,5	-0,4	1,6	1,5	+0,1
Angenehmes Publikum	2,0	2,0	0	2,0	1,7	+0,3
Schön gedeckter Tisch	2,5	2,5	0	2,0	2,1	-0,1
Schöne Dekoration	2,4	1,6	+0,8	2,5	1,7	+0,8
Vertraute Atmosphäre	2,5	2,2	+0,3	2,5	2,0	+0,5
Schön gestaltete Speisekarte	3,1	3,1	0	3,0	2,1	+0,9
Gute Gestaltung der Broschüren	3,4	3,1	+0,3	3,2	3,2	0
Reichhaltige Speisenauswahl	2,4	2,6	-0,2	2,5	2,1	+0,4
Große Getränkeauswahl	3,1	2,4	+0,7	3,2	1,9	+1,3
In guter Gesellschaft sein	1,9	1,7	+0,2	2,0	1,9	+0,1
Angenehme Hintergrundmusik	3,1	-	-	4,1	-	-
Günstige Parkmöglichkeiten	2,8	4,0	-1,2	2,8	4,0	-1,2
Scheck-/Kreditkartenzahlung	3,6	-	-	3,5	-	-
Kindergerichte im Angebot	3,8	-	-	3,3	-	-
Seniorengerichte im Angebot	3,7	-	-	4,0	-	-

Alexandra Ranzinger

Hedwig-Dransfeld-Allee 18, 80637 München, Tel. priv. 089 / 30 80 80 6

Curriculum Vitae

Alexandra Ranzinger

Diplom-Betriebswirtin (FH)

geboren am 25.11.1969 in Passau
ledig

Berufliche Erfahrungen

seit 01 / 1998 — *Dr. Kaub Consult GmbH*

01 / 1998 bis 01 / 1999 — *Assistentin der Geschäftsführung*

Schwerpunkttätigkeiten:

- Vertragsverhandlungen für Großprojekte
- Leitung einer Vielzahl von Projekten aus verschiedenen Dienstleistungsbranchen
- Betreuung verschiedener Projekte im Verbandsbereich (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband, Bundesverband für Tourismuswirtschaft)
- Verfassen zahlreicher Reden und sonstiger Publikationen für die Geschäftsführung
- Verantwortlich für Personal-Recruiting im Consulting-Bereich
- Konzeption und Umsetzung diverser Marketing-Aktivitäten
- Konzeption gastronomischer Projekte bzw. Multikomplexer Systeme (Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleistung)

Hedwig-Dransfeld-Allee 18, 80637 München, Tel. priv. 089 / 30 80 80 6

seit 01 / 1999

Assistentin der Geschäftsführung und
neben dieser Funktion auch
Leitung des Geschäftsbereichs Sonstige Dienstleistungssysteme

Schwerpunkttätigkeiten:

- Projektakquisition
- Analysen der Kundenzufriedenheit und Dienstleistungs- bzw. Servicequalität auf Basis diverser Meßmodelle
- Ausarbeitung von Kundenbindungsprogrammen
- Durchführung von Schwachstellenanalysen in verschiedenen Dienstleistungsbranchen mit Hilfe sog. Multiattributmodelle
- Analyse von Aufbau- und Ablauforganisation in verschiedenen Dienstleistungsunternehmen und Optimierung der einzelnen Prozesse
- Konzeption von Vermarktungsansätzen für unterschiedliche Dienstleistungsbranchen
- Organisation von Kongreßveranstaltungen
- Konzeption und Umsetzung einer Serviceakademie als neu zu etablierendes Unternehmen
- Konzeption eines internationalen Messeprojektes mit dem Schwerpunkt Tourismus- und Freizeitindustrie

08 / 1997 bis
12 / 1997

Diverse Brauereien (Paulaner Gruppe)

Durchführung verschiedener Marktforschungsprojekte im Bereich Gastronomie

03 / 1994 bis
02 / 1997

Kassenzahnärztliche Vereinigung Bayerns (KZVB)

Teammitglied eines Projektes zur Firmenumstrukturierung

Alexandra Ranzinger

Hedwig-Dransfeld-Allee 18, 80637 München, Tel. priv. 089 / 30 80 80 6

Praxiserfahrung während des Studiums / Praktika

10 / 1993 bis 02 / 1994	*K&K Systemgastronomie* (ein Unternehmen der Dr. Kaub Gruppe) im Bereich Buchhaltung, Controlling
08 / 1992 bis 07 / 1993	*Dr. Kaub Gruppe* Betreuung der Betriebe Weinkrüger GmbH und Gallo GmbH
02 / 1992 bis 06 / 1992	*Dr. Kaub Management GmbH* Praktikum in den Bereichen Marketing und Buchhaltung

Promotion

seit Mitte 1994	Promotion an der Universität Lüneburg Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften <u>Thema der Dissertation:</u> „Erfolgsfaktoren in der Gastronomie – eine marktorientierte Analyse am Standort München“

Hochschulstudium

10 / 1989 bis 07 / 1993	Studium der Betriebswirtschaft an der Fachhochschule München Studienrichtung: Tourismus Prüfungsgesamtnote: 1,3 <u>Diplomarbeitsthema:</u> Franchising als modernes Vertriebssystem, dargestellt am Beispiel Mangostin Asia

Schulbildung

09 / 1980 bis 05 / 1989	Gymnasium Niederalteich
09 / 1976 bis 07 / 1980	Grundschule Winzer

Alexandra Ranzinger

Hedwig-Dransfeld-Allee 18, 80637 München, Tel. priv. 089 / 30 80 80 6

Besondere Kenntnisse und Interessen

Sprachkenntnisse	Englisch, sehr gute Kenntnisse Französisch, Grundkenntnisse Italienisch, Grundkenntnisse großes Latinum
EDV-Kenntnisse	Sehr gute MS-Office-Kenntnisse SPSS

München, 15.09.2000

Eingereicht am:	25.04.2000
Mündliche Prüfung am:	27.07.2000
Gutachterin / Gutachter:	Herr Prof. Dr. Kreilkamp, Frau Prof. Dr. Weisenfeld-Schenk
Prüfungsausschuß:	Herr Prof. Dr. Kreilkamp, Frau Prof. Dr. Weisenfeld-Schenk Herr Prof. Dr. Kahle

Erschienen unter dem Titel:	Erfolgsfaktoren in der Gastronomie – eine marktorientierte Analyse am Standort München