

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1.</b>	<b>Einführung</b> .....	1
1.1.	Ausgangslage und Problemstellung .....	1
1.2.	Zielsetzung .....	2
1.3.	Methodik des Forschungsvorhabens .....	5
1.3.1.	Stand der Forschung .....	5
1.3.2.	Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Positionierung .....	6
1.3.3.	Qualitativer versus quantitativem Forschungsansatz .....	10
1.3.4.	Methodenmix und Vorgehensweise .....	11
1.3.4.1.	Sekundärerhebung (Desk research) .....	11
1.3.4.2.	Primärerhebung (Field research) .....	13
1.4.	Aufbau und Konzeption der Arbeit .....	15
1.5.	Begriffsbestimmung und Abgrenzung .....	17
1.6.	Gastronomie und Foodservice-Industrie als Branche.....	20
1.6.1.	Branchenentwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Gastronomie in der Schweiz .....	20
1.6.2.	Funktionen der Gastronomie .....	23
1.6.3.	Angebotsformen und Betriebstypologie.....	24
<b>2.</b>	<b>Gastronomische Leistungssysteme</b> .....	28
2.1.	Bedürfnisstrukturen in der Gastronomie.....	28
2.2.	Sozio-demographische Trends und gesellschaftlicher Wertewandel: Auswirkungen auf die Gastronomie .....	30
2.2.1.	Erlebniswert gastronomischer Leistungsangebote .....	32
2.2.2.	Convenient Meal Solutions und Home-Meal-Replacement .....	34
2.3.	Zielgruppensegmentierung für gastronomische Leistungen .....	38
2.4.	Positionierungsmodell für gastronomische Leistungssysteme und Konzepte .....	40
2.4.1.	Modulare Leistungssysteme in der Gastronomie .....	40
2.4.2.	Gastronomische Leistungsdimensionen der Differenzierung und Profilierung .....	43
2.4.3.	Anwendbarkeit auf die Gastronomie und Defizite des Ausgangsmodells....	45
2.4.4.	Positionierung und konzeptionelle Gestaltung von gastronomischen Leistungssystemen .....	48
2.4.5.	Positionierung durch eine marktorientierte „Fit“- und eine ressourcenorientierte „Stretch“-Strategie .....	50
2.4.6.	Sicherheits-, Differenzierungs- und Profilierungszonen von gastronomischen Leistungsdimensionen .....	53
2.5.	Positionierungsdimensionen von Gastronomiekonzepten.....	61
2.5.1.	Gastronomische Kernleistung: Food & Beverage .....	61

2.5.2. Gastronomische Zusatzleistung: Dienstleistungen.....	69
2.5.2.1. Service als Dienstleistung am Kunden.....	69
2.5.2.2. Value-Added-Services – zusätzliche Dienstleistungen für den Kunden.....	71
2.5.2.3. Merchandising- und Service-Related-Products.....	73
2.5.3. Integrierte Kommunikation.....	75
2.5.3.1. Integrierte Kommunikation zum Aufbau einer Gastronomiemarke mit emotionalem Profil.....	75
2.5.3.2. Nutzung des Internets als Kommunikationsinstrument.....	78
2.5.3.3. Public Relations und Indirect Marketing.....	80
2.5.3.4. Verkaufsförderung und Promotion.....	82
2.5.3.5. Erklärungswettbewerb und Leistungstransparenz.....	83
2.5.3.6. Kommunikative Gestaltung der Einrichtung, Hilfsmittel und des Aussenbereiches.....	86
2.5.3.7. Corporate Fashion als Bestandteil des Kommunikationsmixes.....	86
2.5.4. Personalmanagement und Mitarbeiterführung.....	88
2.5.5. Prozessmanagement und neue Technologien.....	89
2.5.6. Layoutgestaltung sowie Einrichtungs- und Ausstattungspolitik.....	90
2.5.6.1. Gestaltungsdimensionen des physischen gastronomischen Dienstleistungsumfelds.....	90
2.5.6.2. Auswirkungen des physischen Umfelds auf Gäste und Mitarbeiter.....	93
2.5.7. Standort.....	97
2.5.8. Preis und Konditionen.....	100
2.5.8.1. Aktive Preispolitik zur Differenzierung gastronomischer Angebote.....	100
2.5.8.2. Yield Management als preispolitischer Ansatz zur Erhöhung der Kapazitätsauslastung und Profitabilität.....	102
2.5.8.3. Kalkulatorische Grundlagen zur Preisfestsetzung.....	105
2.6. Integration und Harmonisation strategischer Positionen.....	108
2.7. Grundlegende Positionierungsstrategien und strategische Stossrichtungen.....	112
2.8. Horizontale und vertikale Kooperationsformen in der Gastronomie.....	115
<b>3. Prozessmanagement und organisatorische Strukturen in der Gastronomie.....</b>	<b>120</b>
3.1. Unterscheidung grundlegender Unternehmensstrukturen und Ausrichtungen.....	121
3.2. Hauptfunktionen und -prozesse der gastronomischen Leistungserstellung.....	125
3.3. Prozessstrukturen in der Gastronomie.....	128
3.3.1. Darstellung und Gestaltung von gastronomischen Prozessabläufen.....	128
3.3.2. Strategische Kern- und Supportprozesse in der Gastronomie (Prozesshierarchie).....	132
3.3.3. Benchmarking gastronomischer Leistungen und Prozesse.....	138

---

3.3.4.	Produktivität der gastronomischen Leistungserstellung .....	140
3.4.	Gastronomischer Kundenprozess .....	143
3.4.1.	Konsumententscheidung und Auswahl geeigneter gastronomischer Leistungsanbieter .....	146
3.4.2.	Zeitmanagement im gastronomischen Kundenprozess.....	149
3.4.3.	Interaktion mit dem Publikum als integraler Bestandteil des Kundenprozesses .....	157
3.4.4.	Skripts als prozessuale Handlungsvorgaben von Gästen und Servicemitarbeitern .....	159
3.5.	Gastronomischer Serviceprozess .....	164
3.5.1.	Persönliche Interaktion im Serviceprozess.....	164
3.5.2.	Aktiver Verkauf von gastronomischen Leistungen im Serviceprozess .....	170
3.5.3.	Externalisierung und Co-Design von gastronomischen Teilleistungen im Serviceprozess.....	173
3.5.4.	Distribution der gastronomischen Kernleistung im Rahmen des Serviceprozesses .....	176
3.5.5.	Serviceprozess als schauspielerische Performance .....	180
3.5.6.	Einsatz von Informationstechnologie bei der Koordination von Service- und Produktionsprozessen .....	183
3.5.7.	Schnittstellenmanagement zwischen Service- und Supportprozessen .....	186
3.6.	Produktionsprozess in der gastronomischen Leistungserbringung .....	189
3.6.1.	Prozessorientierte Küchenorganisation und Einsatz moderner Fertigungstechnologie .....	191
3.6.2.	Abkopplung des gastronomischen Produktionsprozesses vom Service und der situativen Nachfrage .....	194
3.6.3.	Masscustomization in der Gastronomie: Kundenindividuelle Massenfertigung.....	199
3.6.4.	Verwendung von Halbfabrikaten und Convenience-Produkten zur Optimierung des gastronomischen Produktionsprozesses .....	203
3.6.5.	Supply-Chain-Management in der Gastronomie – durchgehendes Wertkettenmodell zwischen Beschaffung und Absatzmarkt .....	209
3.6.6.	Menuengineering als Ansatz zur Produktivitätssteigerung und Optimierung der Fertigungsprozesse.....	212
3.7.	Prozessorientierte Organisationsstrukturen: Structure follows process and strategy .....	216

<b>4.</b>	<b>Personalmanagement und Mitarbeiterführung in der Gastronomie</b> ....	223
4.1.	Personalrekrutierung und Stellenbesetzung.....	225
4.2.	Ideale Anforderungsprofile für Gastronomiemitarbeiter.....	227
4.3.	Empowerment als Führungsansatz für eine kundenorientierte Leistungsoptimierung.....	230
4.4.	Gestaltung optimaler Arbeitsbedingungen in der Gastronomie .....	237
4.4.1.	Flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle .....	237
4.4.2.	Schulung und Personalentwicklung .....	239
4.4.3.	Aufbau von Teamwork und lateraler Kooperation .....	243
4.4.4.	Mitarbeiterbeurteilung und motivierende Leistungsanerkennung .....	246
4.4.5.	Kompensation und Anreizsysteme.....	251
<b>5.</b>	<b>Integriertes Qualitätsmanagement in gastronomischen Dienstleistungsprozessen</b> .....	255
5.1.	Definition von Qualität in der Gastronomie.....	256
5.2.	Standardisierung von Dienstleistungen: Prozess- und Verhaltensstandards .....	262
5.3.	Qualitätsdimensionen im Bereich der Gastronomie .....	265
5.4.	Leistungserwartungen und Kundenzufriedenheit .....	270
5.4.1.	Von Kundenzufriedenheit zu Kundenbegeisterung .....	275
5.4.2.	Von Kundenzufriedenheit zu Kundenbindung .....	279
5.5.	Messung der Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit .....	281
5.5.1.	Kritische Ereignisse und deren Erfassung.....	281
5.5.2.	Servicegarantien und Beschwerdemanagement.....	282
5.5.3.	Messung der Kundenzufriedenheit und Gewinnung von Kundeninformationen .....	290
5.5.4.	Qualitätsaudits und -monitoring.....	294
5.6.	Qualitätsorientierte Dienstleistungs- und Unternehmenskultur.....	297
5.6.1.	Integrationsfunktion der Dienstleistungs- und Unternehmenskultur .....	298
5.6.2.	Internes Qualitätsverständnis als Voraussetzung für externe Qualität .....	301
5.6.3.	Kommunikations- und Listening-Kultur.....	302
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	305
6.1.	Entwicklung der Gastronomie und Auswirkungen auf eine integrierte Leistungskonzeption .....	305
6.2.	Zusammenfassung und Würdigung der Ergebnisse .....	306
6.3.	Empfehlungen für die Forschung und die Praxis.....	311

<b>Anhang</b> .....	313
<b>A.1. Fallstudienreport:</b>	
<b>Migros Gastronomie - Food Court Limmatplatz Zürich</b> .....	316
A.1.1. Ziel- und Hauptkundengruppen .....	317
A.1.2. Ablaufkonzept des Food Courts .....	317
A.1.3. Angebotsschwerpunkte bei der gastronomischen Kernleistung F&B .....	319
A.1.4. Komplementäre gastronomische Dienstleistungen: Infotainment .....	320
A.1.5. Integrierte Kommunikation .....	321
A.1.6. Anforderungen an die Food Court Mitarbeiter .....	322
A.1.7. Layoutgestaltung und Dienstleistungsumfeld .....	322
A.1.8. Standort .....	324
A.1.9. Wesentliche Erkenntnisse der Fallstudie Migros Food Court .....	324
<b>A.2. Fallstudienreport:</b>	
<b>Restaurant und Tagungshotel Schindlerhof Nürnberg</b> .....	326
A.2.1. Grundpositionierung des Restaurantangebotes .....	326
A.2.2. Qualitätsorientiertes Prozessmanagement und Verhaltensstandards .....	327
A.2.3. Serviceleitfaden in der Gastronomie .....	329
A.2.4. Prozess- und teamorientierte Organisationsform .....	331
A.2.5. Bedeutung von Begeisterungsfaktoren und Messung der Kundenzufriedenheit .....	331
A.2.6. Integrierte Kommunikation .....	333
A.2.7. Mitarbeiterorientierung und Personalmanagement .....	335
A.2.8. Wesentliche Erkenntnisse der Fallstudie Schindlerhof .....	340
<b>A.3. Fallstudienreport:</b>	
<b>Mövenpick Gastronomy International Restaurants</b> .....	342
A.3.1. Strategische Gastronomiekonzepte und Positionierung .....	343
A.3.2. Gastronomisches Kernprodukt Food & Beverage .....	346
A.3.3. Menuengineering und Innovationsmanagement .....	348
A.3.4. Optimierung und Standardisierung des gastronomischen Produktionsprozesses .....	350
A.3.5. Persönliche Interaktion im Serviceprozess: Verhaltens und Prozessstandards .....	352
A.3.6. Mitarbeiterführung und Personalentwicklung .....	357
A.3.7. Integrierte Kommunikation .....	359
A.3.8. Promotionen und Verkaufsförderung .....	360
A.3.9. Räumlich Gestaltung und architektonische Einrichtungen .....	360
A.3.10. Wesentliche Erkenntnisse der Fallstudie Mövenpick Restaurant .....	363

---

<b>A.4. Fallstudienreport:</b>	
<b>Passaggio Restaurants - „Fine food on the move“</b> .....	365
A.4.1. Modularer Konzeptaufbau und funktionale Positionierung .....	366
A.4.2. Passaggio Markenstrategie und gestalterische Umsetzung .....	368
A.4.3. Gastronomische Kernleistung und komplementäre Zusatzleistungen .....	369
A.4.4. Zonenmodell bei der Layoutgestaltung .....	370
A.4.5. Semibedienung und persönliche Interaktion im Serviceprozess .....	371
A.4.6. Personalmanagement und Mitarbeiterführung .....	372
A.4.7. Wesentliche Erkenntnisse der Fallstudie.....	373
Verzeichnis der Gesprächspartner.....	375
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	376

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Ziel des angewandten Forschungsprojektes .....	2
Abb. 2: Aufbau und Konzeption der Arbeit .....	16
Abb. 3: Entwicklung der Anzahl Betriebe im Schweizer Gastronomiemarkt nach Betriebstypen .....	21
Abb. 4: Typologie der Angebotsformen des Foodservice Gesamtmarktes.....	25
Abb. 5: Grundbedürfnisse und das gastronomische Angebot .....	28
Abb. 6: Sozio-demographische Trends und grundlegender Wertewandel - Veränderung des Ess- und Ausgehverhaltens .....	30
Abb. 7: Veränderte Rahmenbedingungen für die Gastronomie: Einstellungen und Lifestyles.....	31
Abb. 8: Ökonomische Unterscheidungsmerkmale der Erlebnisökonomie .....	33
Abb. 9: Optionen in der Verpflegung nach Ort des Konsums und der Beschaffung .....	36
Abb. 10: Emotionswelten möglicher Kundensegmente und Stilgruppen in der Gastronomie.....	39
Abb. 11: Gastronomische Leistungs- und Kundensysteme .....	41
Abb. 12: Positionierungsdimensionen gastronomischer Markt- und Leistungskonzepte .....	49
Abb. 13: Optimierung von gastronomischen Dienstleistungskonzepten: Kompetitiver Fit und Stretch von Kernkompetenzen .....	51
Abb. 14: Profilierung und Differenzierung von Gestaltungsdimensionen in Abhängigkeit von den Marktanforderungen und dem Mitbewerberumfeld ..	55
Abb. 15: Kundennutzen und relative Kompetenzstärke .....	58
Abb. 16: Positionierungsoptionen der gastronomischen Kernleistung Food & Beverage .....	64
Abb. 17: Umsatzstruktur eines traditionellen Restaurants – Profilierungsansätze im Produktmix .....	66
Abb. 18: Thematische Einordnung Personalmanagement und Mitarbeiterführung sowie Prozessmanagement und neue Technologien.....	89
Abb. 19: Standortfaktorenmodell für die Gastronomie.....	98
Abb. 20: Harmonisierung einzelner Positionierungsdimensionen.....	109
Abb. 21: Strategische Programme zwischen veränderungsorientierter Profilierung und stabilisierender Konzentration .....	113
Abb. 22: Horizontale Integration von Foodservice-Leistungen bei anderen Dienstleistungsanbietern.....	116
Abb. 23: Horizontale und vertikale Netzwerkkoperationen in der Gastronomie....	117
Abb. 24: Klassifizierung von gastronomischen Dienstleistungsprozessen .....	122
Abb. 25: Klassifizierungsmatrix für gastronomische Betriebstypen .....	124
Abb. 26: Hauptfunktionen eines gastronomischen Betriebes .....	126

Abb. 27: Kernprozesse und unterstützende Geschäftsprozesse in Relation zur Kundenzufriedenheit und Kompetenzstärke .....	127
Abb. 28: Dienstleistungsplan eines Restaurantbesuches (Service-Map) .....	133
Abb. 29: Unterschiedliche Produktivitätsrelationen im gastronomischen Leistungserstellungsprozess .....	141
Abb. 30: Phasen der Leistungserstellung in der Gastronomie .....	143
Abb. 31: Entscheidungsprozess bei der Auswahl eines Gastronomiebetriebes .....	148
Abb. 32: Verpflegungs-Zeitaufwand und Zeitautonomie des Gastes: Full-Service- im Vergleich zu Quick-Service-Restaurant .....	154
Abb. 33: Interaktionsebenen des Gastes in der Gastronomie .....	157
Abb. 34: Hierarchisch sequentielle Struktur des Skripts „Besuch eines Restaurants“ .....	160
Abb. 35: Externalisierung und Internalisierung im gastronomischen Serviceprozess .....	174
Abb. 36: Distributionsformen gastronomischer Leistungen und ihre Auswirkungen auf die Angebotsgestaltung .....	177
Abb. 37: Thermische Entkopplung von Produktions-, Fertigungs- und Serviceprozess zur Erzielung von Skalen- und Variantenvorteilen .....	196
Abb. 38: Masscustomization als alternativer Strategieansatz zur kundenindividuellen Leistungsdifferenzierung bei gleichzeitiger Nutzung von Rationalisierungs- und Kostenvorteilen .....	201
Abb. 39: Einsatz von Convenience-Produkten in Abhängigkeit vom gastronomischen Betriebstyp .....	206
Abb. 40: Die Wertkette von gastronomischen Dienstleistungsunternehmen .....	211
Abb. 41: Kategorien zur Beurteilung von Gerichten und Menübestandteilen .....	214
Abb. 42: Kunden- und prozessorientierte Organisationsebenen .....	218
Abb. 43: Die nahtlose runde Restaurant Organisation .....	219
Abb. 44: Strukturorientierte Koordination von Geschäftstätigkeiten in der Gastronomie .....	221
Abb. 45: Zusammenhang zwischen Betriebserfolg und Human Resources Management .....	223
Abb. 46: Dimensionen der Qualifikation und Handlungskompetenz .....	229
Abb. 47: Management- und Führungsansätze bei einer Standardisierung der Leistungsprozesse .....	233
Abb. 48: Führungs- und Managementansätze für eine Verwirklichung von Empowerment .....	235
Abb. 49: Einflussfaktoren bei der Festlegung einer angemessenen Kompensation im Servicebereich .....	253
Abb. 50: Interdependente Drillinge: Qualität – Produktivität – Profitabilität .....	255
Abb. 51: Qualitätsdefinition und Messung in Abhängigkeit der Leistungsausprägung und -gestaltung .....	259

Abb. 52: Service Qualität und Produktivität in Abhängigkeit von Gast und Dienstleister und der Interaktion zwischen beiden .....	261
Abb. 53: Serviceregeln in einem Full-Service-Restaurant .....	263
Abb. 54: Qualitätskriterien-Matrix in der Gastronomie .....	266
Abb. 55: Entstehen von Erwartungen und Kundenzufriedenheit .....	271
Abb. 56: Beispiel einer Service Attribute Matrix zur Beurteilung von Zufriedenheit und Wichtigkeit .....	274
Abb. 57: Unterschiedliche Niveaus von Qualitätsanforderungen an ein Restaurant aus Sicht des Kunden .....	277
Abb. 58: Kundenzufriedenheit und Produkteigenschaften: Basisanforderungen, Leistungsanforderungen und Begeisterungseigenschaften .....	278
Abb. 59: Determinanten der Kundenbindung .....	280
Abb. 60: Innovative Ansätze zur Gewinnung von Kundeninformationen und Feedback (Erleichterung des Beschwerdeweges) .....	292
Abb. 61: Stufen und Ausprägungen von Organisations- und Servicekultur .....	299
Abb. 62: Qualität nach innen und aussen – eine qualitätsorientierte Servicekultur als integrierender Faktor.....	301
Abb. 63: Kennzahlen Migros Gastronomie Inland 1999 .....	316
Abb. 64: Integriertes Leistungsprofil Migros Food Court .....	325
Abb. 65: Definierte Kernprozesse des Schindlerhofs .....	327
Abb. 66: Spielkultur durch Spielregeln: SpielArt des Schindlerhofs.....	336
Abb. 67: Integriertes Leistungsprofil Landgasthof Schindlerhof.....	341
Abb. 68: Kennzahlen Vergleich Mövenpick Gastronomy International .....	342
Abb. 69: Mövenpick MitarbeiterInnen Grundsätze.....	358
Abb. 70: Integriertes Leistungsprofil Mövenpick Restaurant.....	364
Abb. 71: Kennzahlen Umsatzentwicklung Passaggio Group 1999.....	365
Abb. 72: Passaggio als vertikal integrierter Bestandteil der Bon appétit Gruppe....	366
Abb. 73: Positionierung in Abhängigkeit von Funktionskonzept und Preis .....	367
Abb. 74: Passaggio Markenwelt unter einer einheitlichen Dachmarke .....	368
Abb. 75: Integriertes Leistungsprofil Passaggio Restaurants .....	374