



*Siegfried Bober*

**GASTRO  
MANAGEMENT**

# ***Marketing- Management*** ***in der Gemeinschafts- gastronomie***

***Konzepte  
Methoden  
Erfahrungen***

*3., erweiterte und aktualisierte Auflage*

Deutscher Fachverlag

# Inhalt

Vorwort zur 1. Auflage .....	5
Vorwort zur 2. Auflage .....	6
Vorwort zur 3. Auflage .....	7
<b>1 Grundlagen .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Gemeinschaftsgastronomie – eine komplexe Dienstleistung .....</b>	<b>15</b>
1.1.1 Die zeitliche Abfolge von Aufgaben .....	15
1.1.2 Die Prozessebenen .....	19
1.1.3 Vernetzte Nutzung verschiedener Ressourcen .....	20
1.1.4 Verwendung von Erkenntnissen und Methoden unterschiedlicher Disziplinen .....	22
1.1.5 Die drei Kreisläufe .....	23
<b>1.2 Marketingdenken in der GG .....</b>	<b>26</b>
1.2.1 Die Gastorientierung .....	26
1.2.2 Das magische Marketingdreieck .....	28
1.2.3 Die zwei Pole .....	30
<b>1.3 Dienstleistungsdenken in der GG .....</b>	<b>32</b>
1.3.1 GG als Dienstleister .....	32
1.3.2 Der Gast als Subjekt und Objekt der Leistungserstellung .....	33
1.3.3 Die zwei Schritte der Leistungserstellung .....	34
1.3.4 Die zwei Ebenen der Leistungserstellung .....	34
1.3.5 Vom Input zum Outcome .....	35
<b>1.4 Aufgaben des GG-Marketing .....</b>	<b>38</b>
<b>2 Bedingungen und Möglichkeiten der GG (Analyse) .....</b>	<b>41</b>
<b>2.1 Die Verpflegungsleistung .....</b>	<b>43</b>
2.1.1 Die Verpflegung als Gesamtheit von Teilleistungen .....	43
2.1.2 Das Speise- und Getränkeangebot .....	45
2.1.3 Information der Gäste über das Leistungsangebot .....	50
2.1.4 Auswahl und Bestellung .....	53
2.1.5 Ausgabe/Verteilung der Speisen und Getränke .....	55
2.1.6 Abrechnung .....	58
2.1.7 Gestaltung des Gastbereichs .....	64
2.1.8 Geschirrrückgabe .....	71

<b>2.2 Der unbekannte Gast</b> .....	74
2.2.1 Zielgruppen .....	74
2.2.2 Verpflegungsnutzen .....	76
2.2.3 Einstellungen .....	78
2.2.4 Verhalten .....	80
2.2.5 Trends .....	81
2.2.6 Allgemeine Esstypen .....	88
2.2.7 Gasttypen in der GG .....	91
<b>2.3 Informationen gewinnen</b> .....	95
2.3.1 Überblick über die Methoden .....	95
2.3.2 Der Gastbeirat .....	100
2.3.3 Beliebtheitsgrade ermitteln .....	102
2.3.4 Gastzufriedenheit ermitteln .....	104
2.3.5 Silent Guest .....	104
2.3.6 Aktives Beschwerdemanagement .....	107
<b>2.4 Den eigenen Betrieb durchleuchten</b> .....	115
2.4.1 Stärken und Schwächen feststellen .....	115
2.4.2 Image überprüfen .....	118
2.4.3 Mit der Konkurrenz vergleichen .....	119
<b>3 Ziele setzen und Strategien festlegen</b> .....	123
3.1 Marketingziele formulieren .....	125
3.2 Marketingstrategien festlegen .....	129
3.2.1 Position beziehen .....	129
3.2.2 Marketingstil prägen .....	132
3.2.3 Marktsegmente berücksichtigen .....	135
<b>4 Marketinginstrumente gestalten</b> .....	141
4.1 Die Qualität der Leistungen auf den Gast abstimmen .....	144
4.1.1 Bedeutung der Qualitäts- und Sortimentgestaltung .....	144
4.1.2 Qualitätsgestaltung .....	144
4.1.3 Sortimentgestaltung .....	163
4.2 Den richtigen Preis finden .....	169
4.2.1 Bedingungen der Preisgestaltung .....	169
4.2.2 Die Preishöhe bestimmen .....	170
4.2.3 Preise differenzieren .....	175
4.2.4 Mischkalkulation .....	176

<b>4.3 Kommunikation</b> .....	177
4.3.1 Was heißt kommunizieren? .....	177
4.3.2 Werbung .....	181
4.3.3 Persönlicher Verkauf .....	199
4.3.4 Verkaufsförderung .....	208
4.3.5 Öffentlichkeitsarbeit (PR) .....	216
4.3.6 Kommunikationsmix .....	222
<b>4.4 Der Marketingmix – Wirkungsvolle Mischung der Instrumente finden</b> .....	226
<b>5 GG-Organisation auf das Marketing ausrichten</b> .....	231
5.1 Grundformen der Organisation in der GG .....	233
5.2 Gründe für die Einführung einer Spartenorganisation .....	237
5.3 Probleme bei der Einführung der Spartenorganisation .....	239
5.4 Teamorganisation als Mittel der Gastorientierung .....	245
5.5 Marketingorientierte Organisation für eine Service-GmbH .....	248
<b>6 Controlling</b> .....	251
6.1 Was ist Controlling? .....	253
6.2 Wie wird verfahren? .....	256
6.3 Kenndaten ermitteln und beurteilen .....	258
6.3.1 Einführung .....	258
6.3.2 Erlös- und leistungsbezogene Kennzahlen .....	261
6.3.3 Erfolgs-Kennzahlen .....	262
6.3.4 Kontrolle der Gastzufriedenheit .....	263
6.3.5 Kontrolle des Erfolgs einzelner Aktionen .....	265
<b>7 Spezial: Gastzufriedenheit</b> .....	269
7.1 Was ist Versorgungs-/Gastzufriedenheit? .....	271
7.2 Versorgungsbedingungen und Versorgungszufriedenheit .....	274
7.3 Bedeutung der Gastzufriedenheit .....	277
7.4 Gastbefragungen zur Zufriedenheit .....	279
7.4.1 Zweck der Befragung .....	279
7.4.2 Erhebungsmethode .....	279
7.4.3 Ermittlung der Komponenten der Gastzufriedenheit .....	280
7.4.4 Inhalt des Fragebogens .....	281
7.4.5 Ergebnisse der Befragung .....	282

7.4.6	Bedeutung der Zufriedenheitsbereiche .....	286
7.4.7	Stärken-Schwäche-Analyse .....	287
7.4.8	Bestimmungsgründe der Versorgungszufriedenheit .....	290
7.4.9	Gästegruppen .....	291
<b>7.5</b>	<b>Kontaktpunktanalyse .....</b>	<b>293</b>
7.5.1	Fragen der Analyse .....	293
7.5.2	Kontaktpunkte .....	293
7.5.3	Stufen der Kontaktpunktanalyse .....	294
<b>8</b>	<b>Spezial: Planung einer Aktionswoche .....</b>	<b>297</b>
8.1	Die Aktionswochen-Checkliste .....	299
8.2	Die Vorgangsliste .....	306
8.3	Der Terminplan .....	307
<b>9</b>	<b>Spezial: Neue Ideen gewinnen: Kreativitätstechniken .....</b>	<b>311</b>
9.1	Innovation: Der Weg von der Fremd- zur Selbstbestimmung .....	313
9.1.1	Innovationen bei den Teilleistungen, die den Gast unmittelbar berühren .....	313
9.1.2	Innovationen im Background .....	314
9.2	Ideenquellen .....	315
9.2.1	Interne Ideenquellen .....	315
9.2.2	Externe Ideenquellen .....	315
9.3	Neuartigkeit der Ideen .....	318
9.4	Kreative Personen .....	320
9.5	Der Kreative Prozess .....	322
9.6	Schaffung eines kreativen Umfelds .....	325
9.7	Kreativitätsmethoden .....	326
9.7.1	Brainstorming .....	326
9.7.2	Brainwriting .....	329
9.7.3	Fragenkatalog .....	330
9.7.4	Morphologische Methode .....	332
<b>10</b>	<b>Spezial: Ideensammlung .....</b>	<b>335</b>
10.1	Ideen zur GG-Gesamtleistung .....	337
10.2	Ideen zu GG-Teilleistungen .....	338
	<b>Literaturempfehlungen .....</b>	<b>343</b>

1

# Grundlagen

# 1.1 Gemeinschaftsgastronomie – eine komplexe Dienstleistung

Manager haben Systeme zielgerichtet zu steuern. Das setzt voraus, dass sie die Ziele kennen und verfolgen, aber auch und vor allem, dass sie das zu gestaltende System kennen. Wer z. B. Kosten senken will, muss wissen, an welcher Stelle er wie Kosten reduzieren kann, ohne dass dabei an einer anderen Stelle die Kosten so steigen, dass am Ende die Gesamtkosten höher sind als zu Beginn seiner Aktivitäten. Hinzu kommt, dass Maßnahmen in einem Bereich in ihrer Wirkung auch auf andere Bereiche ausstrahlen, gewollt oder ungewollt. So können z. B. Kostensenkungen bei der Lebensmittelbeschaffung zu Personalkostenerhöhungen bei der Fertigung der Speisen führen. Oder Personalkostensenkungen bei der Speisenserviceleistung führen zur Senkung der Gastzufriedenheit, was wiederum zu Umsatz- und Deckungsbeitragsminderungen führt.

In diesem Sinn ist Marketing nur eine von vielen Managementaufgaben in der GG, neben Personalführung, Controlling, Fertigungssteuerung usw. Deswegen ist es auch für den Marketer wichtig, ein umfassendes und möglichst zutreffendes Bild von der Struktur und vom Ablauf der GG zu haben. Denn das richtige Handeln ist vom richtigen Denken abhängig. Wer eine verengte Vorstellung von seinem Arbeitsbereich hat, hat auch nur beschränkte Möglichkeiten, seine Situation zu verbessern. Im Folgenden werden einige Sichtweisen zur GG vorgestellt.

## 1.1.1 Die zeitliche Abfolge von Aufgaben

Im Allgemeinen wird über die im Zeitablauf zu bewältigenden Aufgaben nachgedacht, beginnend mit der Speiseplanung über die Vor- und Zubereitung, die Ausgabe und die Entsorgung. Diese Sichtweise ist auch für den Marketer wichtig, denn jeder dieser Aufgabenbereiche kann mehr oder weniger gastgerecht gestaltet werden.

Dass die **Speiseplanung** auf den Bedarf der Gäste auszurichten ist, sollte selbstverständlich sein. Doch wer macht dies wann, wie und mit welchen Kenntnissen und Hilfsmitteln? Es geht nicht darum, seinen eigenen Vorstellungen über den Gast oder Empfehlungen von Lebensmittelherstellern unkritisch zu folgen. An dieser Stelle kann das Thema „gastorientierte Speiseplanung“ nicht ausführlich behandelt werden. Die Zielsetzung sollte jedoch klar sein: Jede Speise und jedes Getränk sollte die Gesundheit der Gäste erhalten bzw. fördern, gut schmecken und attraktiv sein.

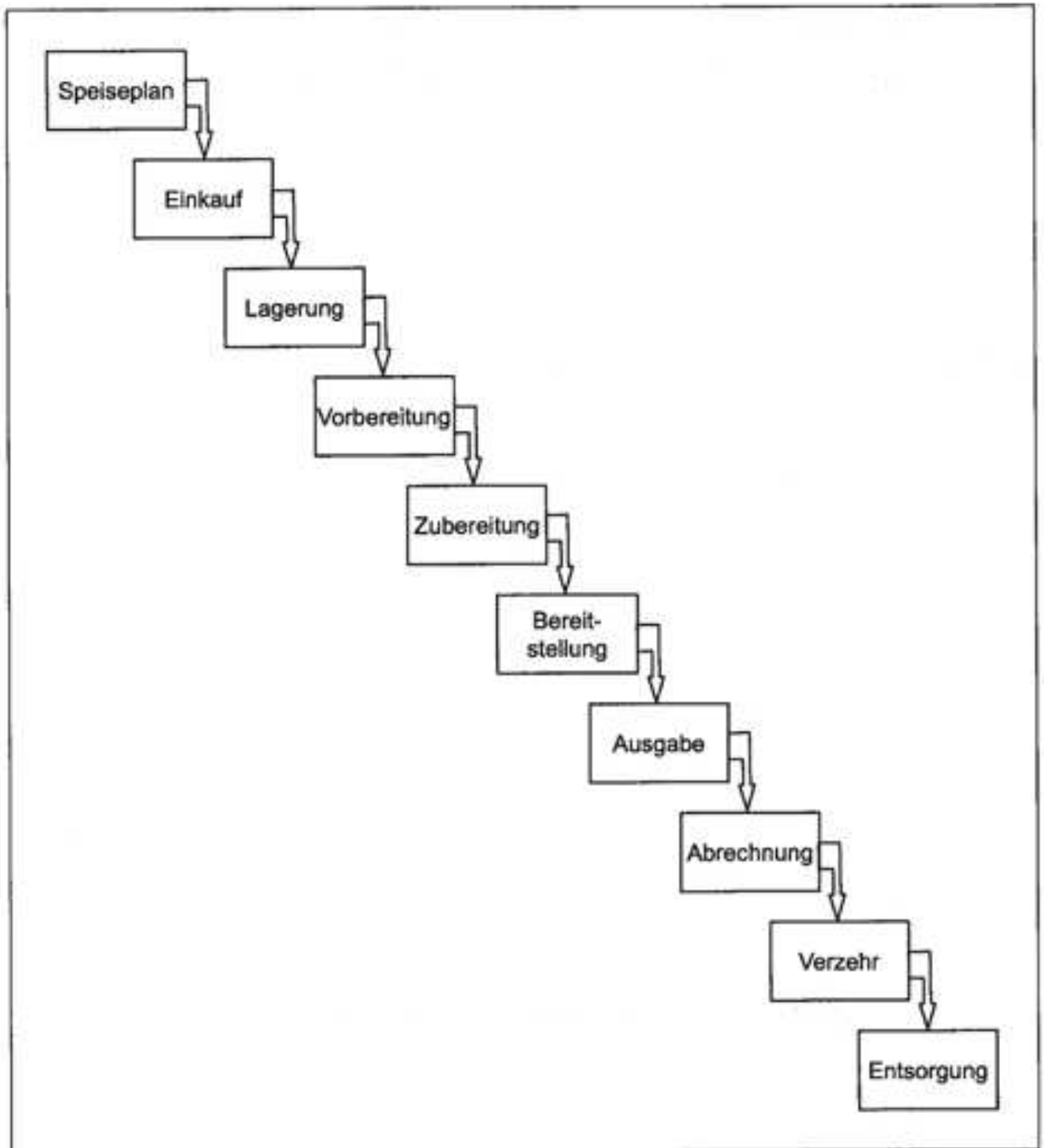


Abbildung 1.1: Zeitliche Abfolge von Aufgaben in der GG

Insbesondere für die GG kommt hinzu, dass das Angebot nach Breite und Tiefe sowie die Abwechslung im Zeitablauf so gestaltet sein sollten, dass der Gast sich täglich neu auf die Mahlzeiten freut.

Neben diesen Zielen sind die Bedingungen zu berücksichtigen, die sich aufgrund der Anforderungen an Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit ergeben. Die vorhandenen Geräte- und Personalkapazitäten, aber auch der Lebensmittelkosten-Etat für die Planungsperiode begrenzen die Möglichkeiten.

4

# Marketing- instrumente gestalten

Die Marketingziele werden durch den Einsatz von Maßnahmen erreicht, die sich drei Gruppen zuordnen lassen:

- Qualitäts- und Sortimentsgestaltung (bei allen sieben Teilleistungen),
- Preisgestaltung und
- Kommunikationsgestaltung.

Diese Instrumente haben eine sehr unterschiedliche Bedeutung für das GG-Marketing. Im Mittelpunkt steht die Qualität aller Teilleistungen und der Gesamtleistung. Entscheidungen zur Preis- und Kommunikationsgestaltung werden nur im Zusammenhang mit einer vorher oder zumindest gleichzeitig festgelegten Qualität der Leistungen wichtig.

Das heißt nicht, dass gute Qualität sich von selbst verkauft. Ohne Kommunikation geht nichts. Betriebe im Fast-Food-Sektor machen es vor, wie man mittelmäßige Qualität mit sehr guter Werbung erfolgreich verkauft. Im GG-Bereich dagegen wird teilweise eine gute bis sehr gute Qualität mit unzureichender Kommunikation mit geringem Erfolg verkauft. Es wird also Zeit, dass unsere Gäste durch verbesserte Kommunikation erfahren, wie gut die GG-Leistung tatsächlich ist.

Die Preis- und Abrechnungspolitik bildet die dritte Ecke des „magischen Instrumenten-Dreiecks“ in der GG. Wenn Qualität und Kommunikation stimmen, dann werden auch Preise akzeptiert, die vergleichbar sind mit Konkurrenzeinrichtungen im Fast-Food- und traditionellen Einzelgastronomie-Bereich. Nur was als geringer empfunden wird, muss auch vergleichsweise „billiger“ sein.

Bevor diese Zusammenhänge zwischen Qualitäts-, Preis-/Abrechnungs- und Kommunikationsgestaltung genauer betrachtet werden, wollen wir uns zunächst die drei Instrumente im Einzelnen ansehen.

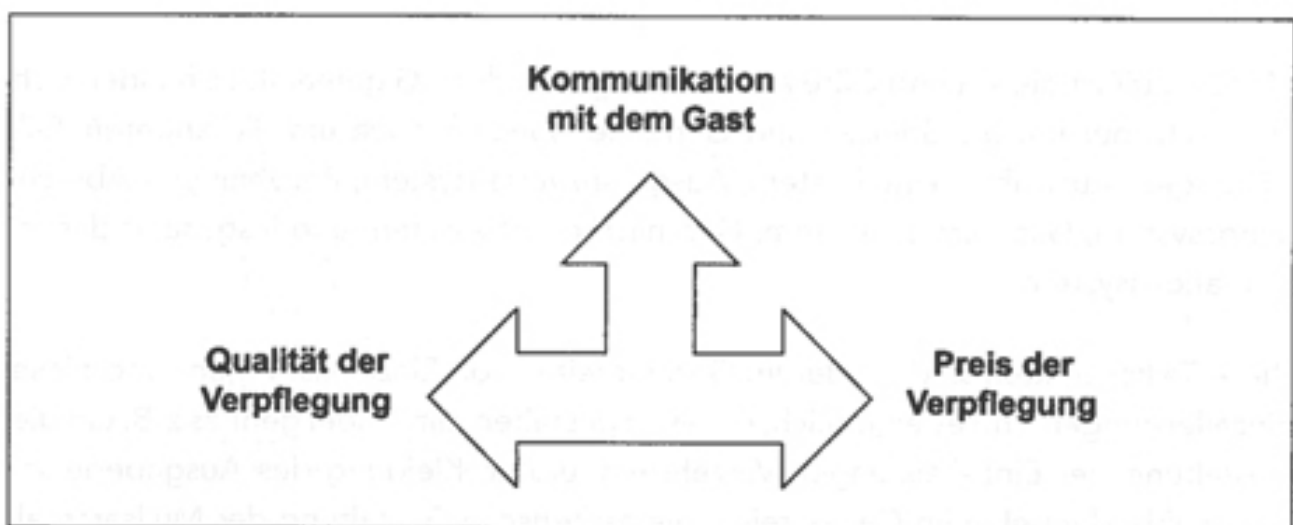


Abbildung 4.1: Magisches Dreieck der Marketinginstrumente in der Gemeinschaftsgastronomie

## 4.1 Die Qualität der Leistungen auf den Gast abstimmen

### 4.1.1 Bedeutung der Qualitäts- und Sortimentsgestaltung

Überlegungen zur Qualitätsgestaltung münden in eine optimale Sortimentsgestaltung. Optimal heißt, dauerhafte Befriedigung der Bedürfnisse unserer Gäste und damit Sicherstellung der Existenz der GG-Einrichtung. Die Überlegungen zu den einzelnen Angebotsqualitäten und deren Zusammenfassung zum Sortiment sind das „Herz des Marketing“.

Die Entscheidungen müssen ständig überprüft werden, weil

- eine Anpassung an Bedarfs- und Nachfrageveränderungen der Gäste stattfinden muss,
- Konkurrenzvorteile nur durch Innovationen zu erreichen sind,
- die ökonomischen Ziele (z. B. Deckung der Lebensmitteleinstandskosten durch den Preis) erreicht werden sollen.

Bevor wir uns der Frage des optimalen Sortiments zuwenden, werden die Möglichkeiten der Qualitätsgestaltung betrachtet. Dabei wird von der bereits erfolgten Analyse der Verpflegungsleistung und deren sieben Teilleistungen ausgegangen.

### 4.1.2 Qualitätsgestaltung

Mit Qualität ist die Art und Güte aller Leistungen in der GG gemeint. Es handelt sich also nicht nur um die Speisen und Getränke, sondern auch um die anderen Teilleistungen: Auswahl-/Bestellsystem, Ausgabe-/Verteilsystem, Bezahlungs-/ Abrechnungssystem, Gastbereichssystem, Geschirrrückgabesystem und insgesamt das Informationssystem.

Diese Teilleistungen sind wiederum Gesamtheiten von Einzelleistungen. Und diese Einzelleistungen sind es eigentlich, die es zu gestalten gilt. Dabei geht es z. B. um die Gestaltung der Einzelleistungen Verzehrttemperatur, Kleidung des Ausgabepersonals, Fußbodenbelag im Gastbereich, die ästhetische Gestaltung der Müllsammelbehälter und nicht zuletzt die Gestaltung der Speisekarte.

Die Qualität der Einzelleistungen ist so zu gestalten, dass sie insgesamt eine in sich stimmige Teilleistung ergeben, und die Teilleistungen sollen wiederum zu einem Ganzen führen, das gewollt und geplant wurde, also kein Zufallsergebnis ist. Dieses Ganze soll zu den Gästen passen und nicht im Widerspruch zu den Zielen des Trägers stehen.

Es handelt sich also um eine sehr komplexe Aufgabe, die auch hier nicht in all ihren Facetten beleuchtet werden kann. Hinzu kommt, dass wir innerhalb des Instruments Qualitätsgestaltung verschiedene Maßnahmebündel kennen. Das sind:

- die Modifikation,
- die Differenzierung,
- die Elimination und
- die Innovation.

Die Qualitätsgestaltung ist also zweidimensional zu durchdenken: Zum einen geht es um die Gestaltung konkreter Einzelleistungen und zum anderen um die Auswahl der situationsgerechten Marketingmaßnahmen. Die Abbildung 4.2 gibt einen Überblick über die Gestaltungsfelder und hilft in der betrieblichen Praxis, bei den täglichen Aktionen der Qualitätsgestaltung das Ganze im Auge zu behalten. Nicht selten finden wir gestandene Praktiker, die ihre ganze Kreativität in Einzelleistungen wie z. B. den Gesundheitswert der Speisen (Stichwort Vollwertkost) investieren und dabei andere Leistungen wie das Ambiente vernachlässigen. Andere wiederum haben eine sehr kreative Speisekarte, aber nicht die passenden Speisen dazu. Recht selten kommt es noch vor, dass das Ambiente wichtiger als das Speiseangebot betrachtet wird. Richtig ist, ein bestimmtes Image und Niveau anzustreben und alle Maßnahmen der Qualitätsgestaltung darauf abzustellen.

		Maßnahmen der Qualitätsgestaltung			
		Modifikation	Differenzierung	Elimination	Innovation
Teilleistungen	Speisen und Getränke				
	Information				
	Auswahl/Bestellung				
	Ausgabe/Verteilung				
	Bezahlung/Abrechnung				
	Verzehrorganisation				
	Geschirrrückgabe				

Abbildung 4.2: Gestaltungsfelder der Qualitätspolitik in der GG: Qualitätsgestaltung in den Teilleistungsbereichen der GG

In der Gastronomie sind zufriedene Gäste das Ziel allen Handelns und zugleich Garant für den ökonomischen Erfolg. In der Gemeinschaftsgastronomie gilt darüber hinaus, den Anforderungen der jeweiligen Träger gerecht zu werden. Die Gästebedürfnisse, die Ansprüche der Träger und die notwendige Wirtschaftlichkeit stellen hier das magische Dreieck des Marketing dar.

In dem Buch **Marketing-Management in der Gemeinschaftsgastronomie** zeigt der Autor Siegfried Bober auf, wie durch den optimalen Einsatz aller Marketinginstrumente gast- und zukunftsorientiertes Management realisierbar ist. Neben den grundlegenden Anleitungen zum strategischen Management erhält der Leser zahlreiche konkrete Handlungsanweisungen für die Praxis.



**Dr. Siegfried Bober**, Professor an der FH Hamburg im Fachbereich Ökotrophologie, ist Gesellschafter und Unternehmensberater der CCV Creativ Consult Verpflegung GmbH, Barsbüttel. Als Autor zahlreicher Fachbücher sowie als Referent und Moderator von Branchenveranstaltungen ist er seit vielen Jahren Kenner der Gemeinschaftsgastronomie.



9 783871 506505

ISBN 3-87150-650-8

**gv-praxis**