

Qualitätssignaling in der Gastronomie

von

Maren Lüth und Achim Spiller

Diskussionsbeitrag 0301

Februar 2003

**Institut für Agrarökonomie
der Universität Göttingen**

Prof. Dr. Achim Spiller

Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Institut für Agrarökonomie
Georg-August-Universität Göttingen

Anschrift:

Platz der Göttinger Sieben 5
37075 Göttingen
Tel: 0551 / 392399
Fax: 0551 / 3912122
a.spiller@agr.uni-goettingen.de

Dipl. oec. troph. Maren Lüth

Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Institut für Agrarökonomie
Georg-August-Universität Göttingen

Anschrift:

Platz der Göttinger Sieben 5
37075 Göttingen
Tel: 0551 / 394827
Fax: 0551 / 3912122
mlueth@gwdg.de

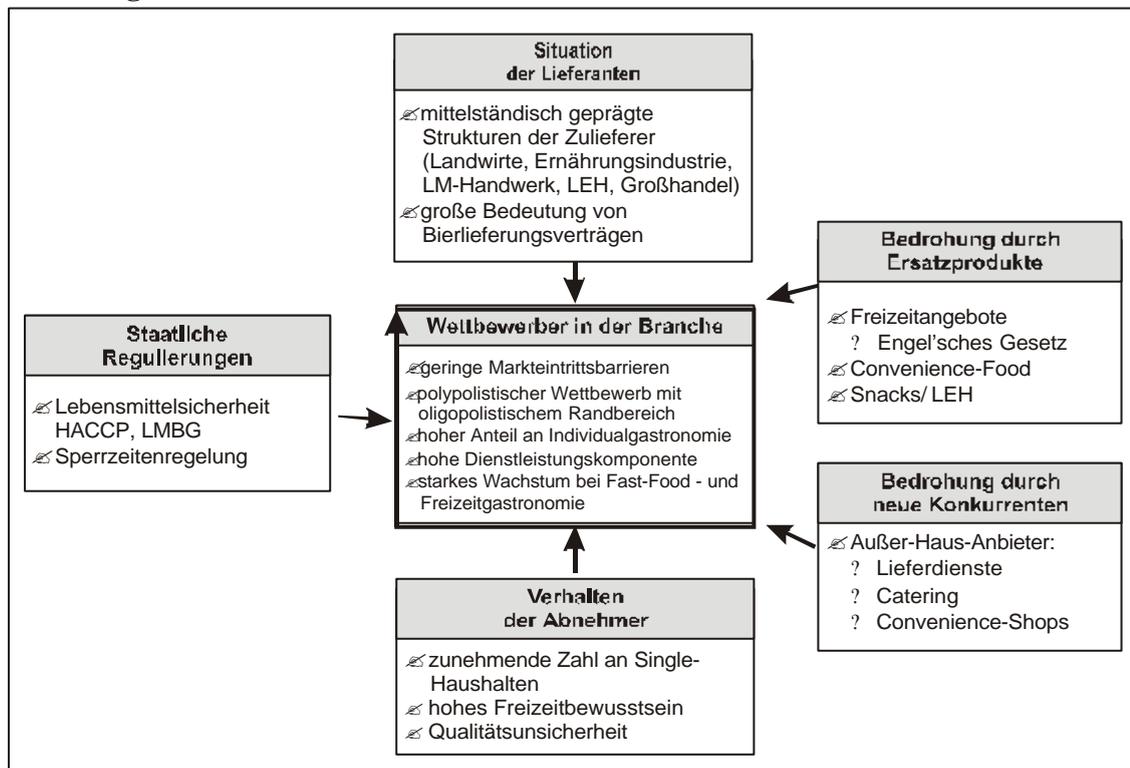
INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
2	Systematisierung des Konkurrenzumfeldes in der Gastronomie: Identifikation strategischer Gruppen	2
3	Qualitätssignaling gastronomischer Anbieter	4
3.1	Informationsökonomische Grundlagen.....	4
3.2	Marketingmix der strategischen Gruppen.....	6
3.2.1	Einzelbetriebliche Fast Food-Gastronomie	6
3.2.2	Systematisierte Fast Food-Gastronomie	7
3.2.3	Hochwertige Systemgastronomie.....	8
3.2.4	Sternegastronomie	10
3.2.5	„Bürgerliche“ Küche	11
3.2.6	Trend- und Szenegastronomie.....	14
3.3	Zusammenfassende Marketingempfehlungen.....	15
4	Fazit.....	16
	Literaturverzeichnis	17

1 Einleitung

Die Gastronomie zählt zu den dynamischen und gegenwärtig stark in der Umstrukturierung befindlichen Branchen. Geringe Markteintrittsbarrieren, ein niedriger Konzentrationsgrad und eine ausgeprägte Trendabhängigkeit sind als Hauptursachen für die hohe jährliche Fluktuationsrate von über 30 % anzusehen (SÜBENBACH 1991, S. 18; FLAD 2001; HÄNSSLER 2001). Neue Angebotsformen im Markt für Außer-Haus-Verzehr, wie Lieferdienste, Convenience-Shops oder Imbissangebote bei Bäckern und Fleischern, verschärfen den Wettbewerbsdruck. Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und –industrie drängen mit sog. „Meal Solutions“, die frisch zubereitet und vor Ort oder zu Hause verzehrt werden können, in den Außer-Haus-Markt („Home Meal Replacement“) (KLIGER 1999). Abb. 1 gibt einen ersten groben Überblick über Rahmenbedingungen und Einflussgrößen auf die Wettbewerbsstruktur der Branche.

Abbildung 1: Wettbewerbskräfte in der Gastronomie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PORTER 1999 und REISEN 1987

Das Umsatzvolumen des Außer-Haus-Marktes betrug 2000 rund 83 Mrd. € (ohne Sozialverpflegung in Kliniken und Heimen) mit langfristig steigender Tendenz (CMA/ZMP 2001, S. 7). Als wesentliche Entwicklung in der Gastronomie ist gegenwärtig ein starker Zuwachs an neuen Wettbewerbern, die sich an der Schnittstelle des klassischen Gaststättengewerbes zu Handel, Freizeit und Verkehr etablieren, und eine Zunahme an Unternehmen der Marken- und Systemgastronomie zu verzeichnen (FLAD 2001, S. 24ff.). So zeigt die jährliche Analyse des

Deutschen Fachverlags für 2001 unter den Top 100 Gastronomen die stärksten Erlössteigerungen im Bereich der Freizeitgastronomie (+9,6 % bei Freizeitparks, Multiplex-Kinos, Discotheken usw.) und der Fast Food Gastronomie (+4,4 %, inklusive Snacks, Take away und Delivery) (WEIß 2002, S. 18). Mit 3,9 Mrd. € Umsatz hat das Fast Food Segment einen Anteil von rd. 50 % der Erlöse der Top 100 Gastronomen und stellt den Kernmarkt der Kettenbildung dar (WEIß 2002, S. 26).

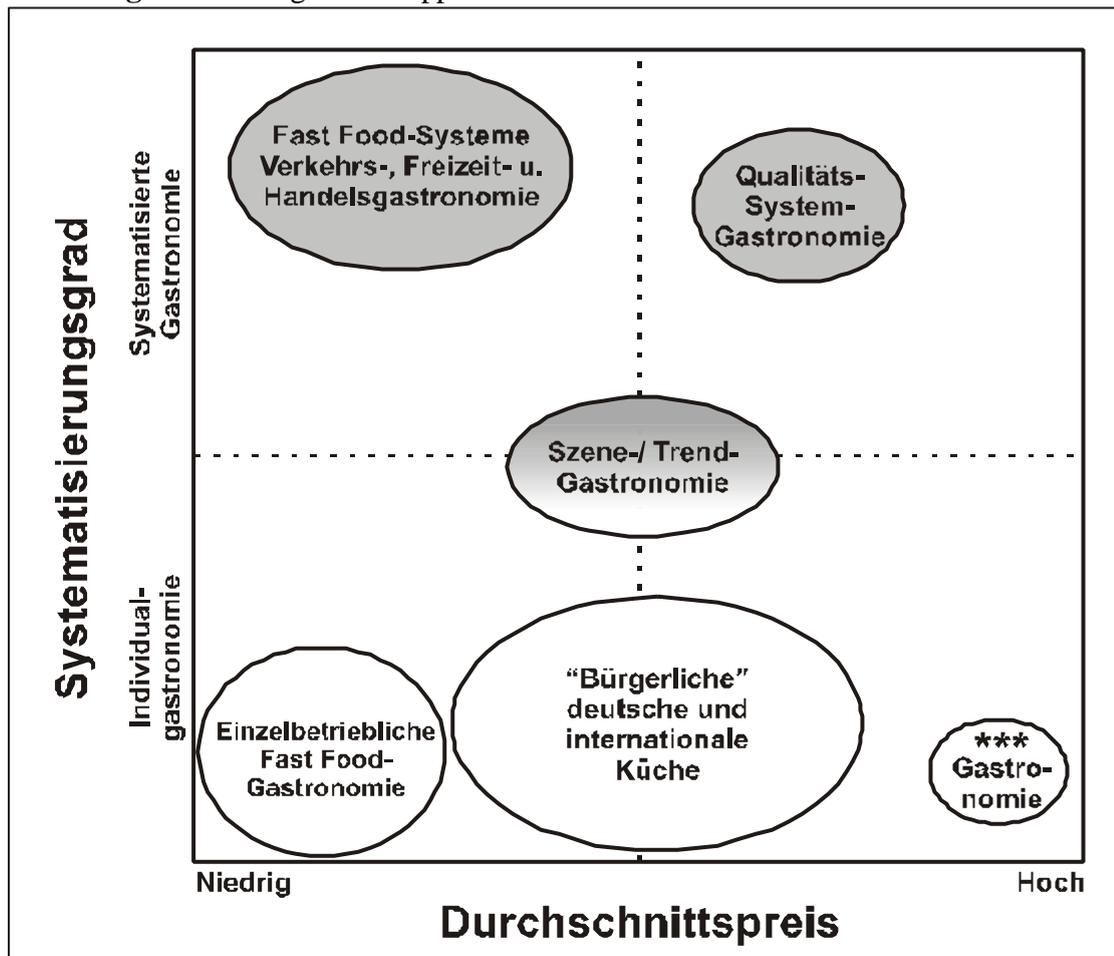
Die empirische wie theoretische Analyse der Gastronomie-Branche steckt weitgehend in den Kinderschuhen. Im vorliegenden Beitrag wird auf Grundlage wettbewerbsstrategischer Überlegungen zunächst eine Systematisierung des Marktes vorgeschlagen. Für die einzelnen strategischen Gruppen sollen dann auf (institutionen-)ökonomischer Basis adäquate Marketingstrategien entwickelt werden.

2 Systematisierung des Konkurrenzumfeldes in der Gastronomie: Identifikation strategischer Gruppen

Der Gastronomie-Markt ist durch eine Vielzahl von Betriebstypen gekennzeichnet, die nach verschiedenen Kriterien systematisiert werden können (KAUB CONSULT 1996). Das Statistische Bundesamt nimmt eine Einteilung gemäß des wirtschaftlichen Schwerpunktes eines Unternehmens in drei Gruppen vor: 1. Restaurants, Cafés, Eisdielen und Imbisshallen, 2. das sonstige Gaststättengewerbe, wie Schankwirtschaften, Bars oder Diskotheken, 3. Kantinen und Caterer (TENBERG 2001, S. 79). Diese Typologie erlaubt eine statische Beschreibung klassischer Unternehmensgruppen der Gastronomie-Branche, ohne auf Interaktionseffekte bzw. Wettbewerbsstrategien einzugehen. Einen Überblick über verschiedene Konzepttypen in der Gastronomie bietet der Ansatz des Deutschen Fachverlags, der zur Charakterisierung der Marken- und Systemgastronomie sehr etabliert ist. Die Unternehmen werden danach in Fast Food-, Freizeit-, Handels-, Verkehrs- und Fullservicegastronomie eingeteilt (DEUTSCHER FACHVERLAG 2002). Dies ermöglicht eine übersichtliche Betrachtung aktueller Marktsegmente, bleibt allerdings zu undifferenziert im Hinblick auf die tatsächlichen Wettbewerbsstrukturen. Um die wettbewerbliche Stellung eines einzelnen Unternehmens in seinem Konkurrenzumfeld zu analysieren, eignet sich eine Typologisierung nach dem Konzept der strategischen Gruppen (PORTER 1999, S. 173ff.). In einer strategischen Gruppe werden dabei solche Unternehmen zusammengefasst, die eine gleiche oder ähnliche Strategie im Hinblick auf zentrale betriebswirtschaftliche Abgrenzungskriterien verfolgen. Zwischen den Gruppen bestehen

ausgeprägte Mobilitätsbarrieren. Das Konzept berücksichtigt im Gegensatz zu den im Vorfeld erläuterten Systematisierungsvorschlägen auch die wettbewerblichen Beziehungen zwischen Unternehmen verschiedener Konzepttypen wie z. B. Fast Food und Handelsgastronomie. In Abbildung 2 wird zum einen der Grad der Systematisierung und zum anderen das Preisniveau zur Charakterisierung herangezogen, da diese Kriterien grundlegende Weichenstellungen für die Ausgestaltung einer adäquaten Marketingstrategie vorgeben und Perspektiven für die weitere Hypothesenformulierung bieten.

Abbildung 2: Strategische Gruppen in der Gastronomie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PORTER 1999 und REISEN 1987

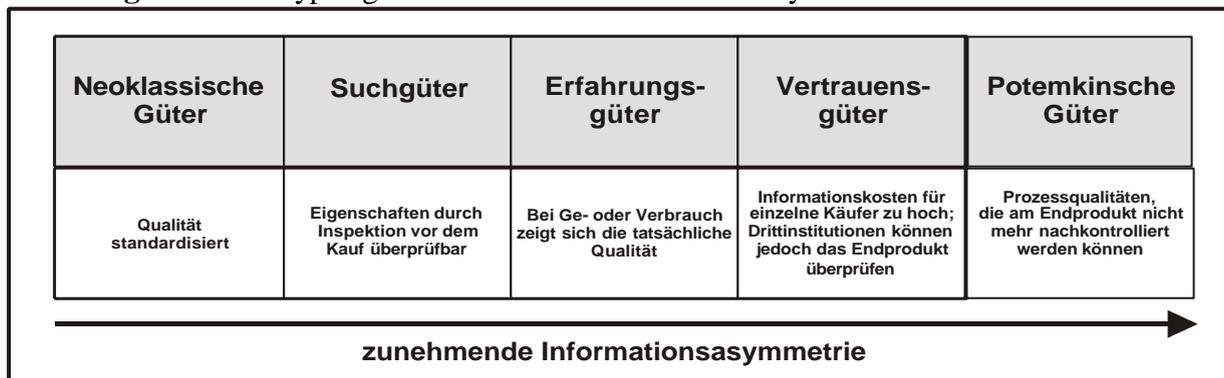
Anhand dieses Konzeptes können sechs strategische Gastronomie-Gruppen identifiziert werden, die das vielfältige Angebot der Branche repräsentieren. Ihre unterschiedliche Größe spiegelt dabei annäherungsweise die jeweilige Umsatzbedeutung wider. Die große Bedeutung der „bürgerlichen“ deutschen und internationalen Küche kennzeichnet die mittelständige Prägung der Branche. So wirtschaften rd. 60 % der Restaurantbetriebe in einer Umsatzgrößenklasse von unter 500 000 € (DEUTSCHER FACHVERLAG 2002). Ihr Anteil ist allerdings zugunsten großer Filialunternehmen rückläufig (FLAD 2001, S. 306).

3 Qualitätssignaling gastronomischer Anbieter

3.1 Informationsökonomische Grundlagen

Die Informationsökonomie als Teil der Neuen Institutionenökonomie beschäftigt sich mit Austauschprozessen bei unvollständiger und asymmetrischer Informationsverteilung (AKERLOF 1970). Sie analysiert die Verfahren der Informationsbeschaffung (Screening) und -übertragung (Signaling) zwischen den Marktteilnehmern und deren Auswirkungen auf das Funktionieren von Märkten (KAAS 1990; WEIBER, ADLER 1995). Anhand einer Güertypologie, welche die Produkte danach unterscheidet, zu welchem Zeitpunkt die Qualitätseigenschaften von den Nachfragern erfassbar sind, d. h. vor oder erst nach dem Konsum bzw. nur durch Dritte wie z. B. Testinstitutionen, erfolgt eine Einordnung in Neoklassische Güter, Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter (DARBY, KARNI 1973). Gerade in der Ernährungswirtschaft gibt es darüber hinaus (Prozess-)Eigenschaften wie z. B. die Artgerechtigkeit der Tierhaltung, die selbst von Drittinstitutionen kaum überprüft werden können (Potemkinsche Güter).

Abbildung 3: Güertypologie nach Graden der Informationsasymmetrie



Quelle: Eigene Darstellung

Bei Betrachtung des gastronomischen Leistungsspektrums ist zunächst auf die Mehrdimensionalität des Qualitätsbegriffs hinzuweisen. Neben der Qualität der Speisen (z. B. Auswahl, Geschmack) kommen in der Gastronomie vielfältige Dienstleistungskomponenten zum Tragen (z. B. Service, Ambiente). Eine Einordnung in die genannte Güertypologie zeigt bei den meisten Qualitätseigenschaften Erfahrungsgutcharakteristika, die der Gast erst nach dem Genuss bewerten kann. Sucheigenschaften, wie Auswahl, Ambiente und Preis, bzw. Vertrauenscharakteristika/Potemkineigenschaften, wie die ökologische Herkunft der Zutaten, bilden Ausnahmen.

Mit zunehmender Informationsasymmetrie wachsen die Anforderungen an das Marketing. Hier bedarf es vertrauenswürdiger Signale, damit die Konsumenten zwischen leistungsfähigen und minderwertigen Angeboten differenzieren können. Fehlen solche Signale, darauf hat die informationsökonomische Forschung in zahlreichen Studien hingewiesen, droht ein partielles Marktversagen (AKERLOF 1970). Für die Gastronomie lässt sich insgesamt angesichts der Dominanz der Erfahrungseigenschaften feststellen, dass die Kommunikation von Qualitätsvorteilen eine virulente, aber im Sinne der Informationsökonomie lösbare Aufgabe darstellt. Die Literatur offeriert für solche Ausgangslagen folgende Qualitätssignale (SPREEMAN 1988; BODENSTEIN, SPILLER 1998):

- ✍ Probierverhalten und Kundentreue: Bei Erfahrungseigenschaften und relativ niedrigen Preisen stellt der probeweise Test eines neuen Restaurants eine rationale Suchstrategie dar. Bei guter Qualität entwickelt sich Kundentreue. Dies ermöglicht dem Anbieter im Laufe der Zeit höhere Preise und damit eine Amortisation seiner Qualitätsinvestitionen.
- ✍ Preis: In späteren Phasen des Lebenszyklus kann ein hoher Preis als Qualitätsindikator dienen, da sich im Preispremium die positiven Käufererfahrungen niederschlagen. Nachfrager sind nur bei deutlich günstigeren Konkurrenzangeboten zum Wechsel bereit (SHAPIRO 1983; TOLLE 1994).
- ✍ Markenname und Reputation: Die Relevanz von Markenname und Reputation als Qualitätssignal beruht auf den spezifischen Investitionen des Anbieters, die sich nur bei Kundenzufriedenheit amortisieren und insofern eine Selbstbindung des Unternehmens darstellen. Markenname wie Reputation können auf den unterschiedlichsten Marketinginvestitionen (Werbung, PR, Servicequalität u. ä.) beruhen, deren Höhe für sich genommen bereits dem Verbraucher als Qualitätssignal dient (NELSON 1974; SCHMALENSEE 1978).
- ✍ Garantie: Diese bezieht ihre Funktion als Qualitätssignal aus den antizipierten Folgekosten. Nachfrager können zu Recht davon ausgehen, dass nur leistungsfähige Anbieter Garantien auf Funktionsfähigkeit und Lebensdauer übernehmen. Im Gastronomie-Markt ist eine Garantie z. B. in Form einer „Geld-zurück-Garantie“ möglich, aber unüblich (VAHRENKAMP 1991; BOULDING, KIRMANI 1993).
- ✍ Gütesiegel/Zertifikate/Testberichte: Qualitätssignale können auch von vertrauenswürdigen Drittinstitutionen bereitgestellt werden (NEUS 1993). Die Anschaffung eines Gastronomieführers ist z. B. für diejenigen Konsumenten rational, die häufiger hö-

herpreisige Restaurants aufsuchen. Valide Testurteile verbessern die Qualitätstransparenz und damit das Qualitätsniveau im Markt (ARCHIBALD ET AL 1983).

Im Folgenden geht es darum, diese Ansätze im Hinblick auf die skizzierten strategischen Gruppen zu differenzieren und mit einer breiteren ökonomischen Analyse zu verknüpfen.

3.2 Marketingmix der strategischen Gruppen

3.2.1 Einzelbetriebliche Fast Food-Gastronomie

Imbiss- und Snackbetriebe sowie *regionale Gastwirtschaften* sind als Individualunternehmen im Preis-Einstiegs-Bereich angesiedelt und offerieren ein einfaches, qualitativ aber heterogenes Speisenangebot. Die Einstiegsbarrieren hinsichtlich Kapital und Know-how sind gering. Betriebswirtschaftlich ist das hohe Beharrungsvermögen dieser Einzelunternehmen in vielen Fällen auf ihren Charakter als Familienbetrieb zurückzuführen. Sie können sich ohne bzw. weitgehend ohne Fremdarbeitskräfte am Markt behaupten. Studien aus Haushaltsökonomie (SEEL 1999, S. 698ff.) und landwirtschaftlicher Betriebslehre (SCHMITT 1995) zeigen, dass die Vorteile der Familienarbeitskraft in den niedrigen Opportunitätskosten liegen, sofern die Familienmitglieder keiner sonstigen erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen („Selbstaussbeutung“, KAUB 1990, S. 115). Zusätzlich entfallen bei Verzicht auf Lohnarbeitskräfte die in der Gastronomie aufgrund der hohen Auslastungsschwankungen ausgeprägten Transaktionskosten des Personaleinsatzes. Ein anderes Charakteristikum der Betriebe ist die Kapitalknappheit, so dass Werbung und Markenaufbau als Qualitätssignale ausscheiden. Existenziell für diese Anbieter ist daher ihr Stammkundenanteil, der sich aus dem jeweiligen lokalen Umfeld zusammensetzt und insbesondere über persönlichen Kontakt, bisweilen auch über Kundenempfehlungen gewonnen wird.

Ein ausgefeiltes Kundenbindungsmanagement erscheint aufgrund der personellen und finanziellen Ressourcenausstattung in der einzelbetrieblichen Fast Food-Gastronomie nicht möglich. Praktikabler für diese Anbieter sind kleine Incentives in Form von Gratis-Getränken ab einer bestimmten Bestellmenge, Verlosungen von Verzehr Gutscheinen, Mengenrabatten („der zehnte Döner ist gratis“), Studentenpreisen oder Probeverkostungen (z. B. die neue Pizzavariante im Miniformat). Eine Studie zum Einfluss unentgeltlicher Produktproben auf das „variety-seeking-behavior“ weist einen deutlichen Zusammenhang zum Wechsel- und Probierkauf-

verhalten bisheriger Stammkunden auf (HELMIG 1999). So eröffnet eine Gratis-Probe vielen Konsumenten erst das Bewusstsein für neue Produkte und Konkurrenzanbieter. Eine Vielzahl von Kaufanreizen ist in der einzelbetrieblichen Fast Food-Gastronomie einsetzbar, die keinen großen finanziellen Aufwand, sondern vielmehr persönliches Geschick des Betreibers in der Art der Darbietung erfordern.

3.2.2 Systematisierte Fast Food-Gastronomie

Die moderne *Systemgastronomie* ist i. d. R. in einem ähnlichen Preissegment angesiedelt wie die o. g. Gruppe, sie agiert jedoch vor einem ganz anderen betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Bei Fast Food-, Verkehrs- und Freizeitgastronomie handelt es sich um Filial- sowie zunehmend um Franchiseunternehmen, die überproportional zum Gesamtmarkt wachsen (o. V. 2001). Besonders in der Expansionsphase von Unternehmen bieten Franchisesysteme zahlreiche Vorteile, da sie über den Franchisenehmer Kapital und Personal akquirieren und diesem gleichzeitig eine Option zur Selbstständigkeit und Kostenvorteile bei der Beschaffung bieten. Aufgrund der unternehmerischen Position ist bei Franchisenehmern eine stärkere Motivation und Eigeninitiative im Vergleich zu Filialbetriebsleitern zu beobachten (BARTEL 1996, S. 81ff.). Im Einzelfall garantiert die hohe Markenbekanntheit des Franchisegebers den neuen Outlets rasche Erfolge (JENN 1993, S. 99). Die zügige Expansion eines Systemkonzeptes besonders in neuen Märkten bietet zusätzlich „First Mover Advantages“, da Pionierstrategien oftmals positive Effekte auf das Image und die Reputation eines Unternehmens haben. Weiterhin können Kostenvorteile über den frühzeitigen Aufbau von Lieferanten- und Absatzstrukturen erzielt werden und die Kundenloyalität von Erstkäufern ist höher anzusiedeln als bei Unternehmen, die später in den Markt drängen (MICHAEL 2003).

Gegenüber der Individualgastronomie sind es weniger die Kostenvorteile, die den Erfolg der Systemkonzepte ausmachen: Economies of scale in der Beschaffung werden durch höhere Personal- und Gemeinkosten gegenüber den Familienbetrieben ausgeglichen. Vielmehr liegt der Wettbewerbsvorteil in der guten Möglichkeit zur Produkt- und Prozessstandardisierung, was in dem geringen Eigenfertigungsanteil der Systemgastronomie bedingt ist und beste Voraussetzungen für markenpolitische Aktivitäten bietet. Nationale Werbung wird aufgrund der Flächendurchdringung möglich und erlaubt den Aufbau von Markenbekanntheit und Markenimage.

Im Fast Food-Bereich gibt es bekanntlich beachtliche Gesundheitsrisiken, immer wieder entdecken Überwachungsbehörden größere hygienische Defizite (HESSISCHES SOZIALMINISTERIUM 2000). Auch der Geschmack der Speisen variiert enorm. Insbesondere an Standorten mit größerer Kundenfluktuation (z. B. Bahnhof, Autobahn, Innenstadt, Urlaubsorte), wo der Kunde über keine eigenen Erfahrungen verfügt, verlässt er sich deshalb gerne auf die bekannten und standardisierten Angebote der Systemgastronomie. Die persönliche Stammkundenbindung tritt hier hinter Markenaufbau und -bindung zurück. Firmenname und Marke sind die zentralen Qualitätssignale.

Durch die nationale bzw. international verdichtete Outlet-Struktur kann eine hohe Werbeeffizienz erzielt und die Breite des klassischen Marketing-Instrumentariums eingesetzt werden. Der Werbeaufwand führender Systemgastronomen erreicht Größenordnungen von bis zu 20 % des Umsatzes (WEIß 2002, S. 21; MCDONALDS 2001). Angesichts der allgemein abnehmenden Werbeeffizienz (ENGEL 2002, S. 363) ist auch weiterhin mit einer Zunahme der Werbeinvestitionen zu rechnen. Gleichzeitig gewinnen alternative Konzepte, wie Sponsoring, Event- oder Internet-Marketing an Bedeutung. Neue Marketing-Ansätze wie Ingredient Branding und Co-Branding erlauben über die Auslobung bestimmter hochwertiger Zutaten („wir verwenden nur Palmöl Bratfett“) und Kooperationen mit bekannten Markenartiklern (z. B. Burger King und Shell, Starbucks und Karstadt) den Einsatz weiterer glaubwürdiger Qualitätssignale.

3.2.3 Hochwertige Systemgastronomie

Systemkonzepte erfordern ein standardisierbares Speisenangebot und bieten wenig Möglichkeiten für lokale Differenzierungen. Daraus ergeben sich Wachstumsgrenzen für die *hochwertige Systemgastronomie*. Hier gibt es nur wenig Beispiele für erfolgreiche Angebote (z. B. Mövenpick, Käfer). Regionale und saisonale Spezialitäten verlangen ein differenziertes Beschaffungsmanagement und ein hohes Know-how der Fachkräfte. Ähnliches trifft für die gastronomische Produktion zu. Personalführung ist bei differenzierten Anforderungen der Gäste nicht mehr allein über Systemhandbücher und ein ausgefeiltes Prozessmanagement zu leisten. FREY und OSTERLOH (2002, S. 21) verweisen auf die zunehmende Bedeutung intrinsischer Motivation von Mitarbeitern bei komplexen Tätigkeiten, die Kreativität und Eigeninitiative verlangen. Geldwerte Anreize schaffen hier keinen Mehrwert oder behindern gar persönliches Engagement („Verdrängungseffekt“). Die Kontrollproblematik gewinnt nicht zuletzt ange-

sichts der hohen Auslastungsschwankungen in der Gastronomie an Bedeutung, da eine Unterscheidung zwischen Nachfrageveränderungen und shirking erschwert ist (SYDOW 1994). Agency-Probleme werden virulent und free-rider-Verhalten nimmt zu; das Systemkonzept stößt ggf. an seine Grenzen. Hinzu kommt, dass die Markenpolitik für dieses Segment als Qualitätssignal nur bedingt geeignet ist. Hohe Servicequalität auf Grundlage von Mitarbeiterzufriedenheit und Kreativität in Form von abwechslungsreichen Speisekarten nehmen verstärkt Einfluss auf das Kundenurteil (COHEN 1997). Die klassische Werbung dagegen stellt aufgrund der geringen Verdichtung hochwertiger Systeme in der Fläche und der damit verbundenen ungünstigen Kosten-Nutzen-Relation ein problematisches Instrument dar.

Sehr professionell wird die Prozessstandardisierung in der gehobenen Systemgastronomie bei Mövenpick Gastronomy International umgesetzt. Beispielhaft können an diesem Unternehmen die Möglichkeiten und Grenzen im Spannungsfeld zwischen Leistungsindividualisierung und Prozessstandardisierung aufgezeigt werden: Der selbstständige Geschäftsbereich des Mövenpick Konzerns umfasst vier strategische Gastronomie-Konzepte mit jeweils klar abgegrenzter Positionierung im gehobenen Segment, in der Verkehrs- und in der Trendgastronomie (FLAD 2001, S. 343). Das Premiumangebot wird von den Mövenpick Restaurants abgedeckt, die ein umfassendes Programm an Frühstücks-, Mittags- und Abendessen sowie Zwischendurchmahlzeiten offerieren. Ergänzt werden die Restaurants durch angegliederte, individuell gestaltete Bistros, Wine Bars oder Mövenpick Shops. Mövenpick verfolgt damit die Strategie des Marken- und Imagetransfers, die sich gerade beim Aufbau neuer Dienstleistungsmarken als besonders geeignet erweist (SATTLER 1998, S. 135). Die Schlüsselgrößen im Mövenpick Gastronomie-Konzept stellen innovative Speisen, hohe Qualitätsstandards und gut ausgebildete, motivierte Mitarbeiter dar. Um den hohen Anspruch langfristig aufrechtzuerhalten und permanent weiterzuentwickeln, wurden von der Warenbeschaffung bis zur Service Performance sämtliche Abläufe in Handbüchern definiert (FLAD 2001, S. 363). Neben einer Vereinheitlichung wird damit die Nutzung von Synergien bei der Beschaffung und der Konzeptgestaltung erleichtert. Die Entwicklung neuer Rezepturen erfolgt an zentraler Stelle und bewährte Rezepte werden den Outlets anschließend zur Verfügung gestellt. Dort ist neben einem Standardangebot die Auswahl verschiedener zusätzlicher Gerichte über einen unternehmensinternen Food&Beverage-Server, mit dem die Einheiten über ein Netzwerk verbunden sind, möglich. Bei weitgehender Standardisierung lässt sich dadurch ein gutes Maß an Flexibilität erhalten. Die benötigten Zutaten werden in einem eigenen Betrieb oder nach speziellen Maßgaben von externen Lieferanten produziert. Besonderes Know how für diesen Organisationsschritt erfordert die Kenntnis lokaler Beschaffungsmärkte, da die erforderlichen

Rohmaterialien definierte Anforderungen an Menge und Verpackung erfüllen müssen (FLAD 2001, S. 350). Mövenpick Restaurants erreichen durch ein systematisches kulinarisches Innovationsmanagement, das eine Kombination aus Tradition und Innovation anstrebt und auf die effektvolle Inszenierung der Speisen vor den Augen der Gäste setzt, ihre individuelle und anspruchsvolle Note. Die besondere Herausforderung der Mövenpick Gastronomie stellt die zentrale Weiterentwicklung des Konzepts bei gleichzeitiger Berücksichtigung lokaler Anforderungen der einzelnen Outlets dar. Hier liegt die entscheidende Hemmschwelle für eine Systematisierung und Vervielfältigung spitzengastronomischer Angebote.

3.2.4 Sternegastronomie

Die Betriebe der strategischen Gruppe der *Sternegastronomie* heben sich durch ihre in der nationalen oder internationalen Szene anerkannten und ausgezeichneten Chefköche hervor. Dessen Name wird als Qualitätszeichen des Hauses angesehen. Individualität und höchste Qualität des Angebotes zeichnen dieses Segment aus. Der Umsatz in der Sternegastronomie wird über hohe Bonwerte, weniger über die Zahl der Gäste generiert. Die Qualitätsunsicherheit der Kunden ist in diesem Segment aus drei Gründen hoch: Einmal wächst aufgrund der Preisstellung das wahrgenommene Konsumrisiko. Weiterhin ist das Einzugsgebiet dieser Restaurants überregional, so dass nur bedingt auf persönliche Empfehlungen zurückgegriffen werden kann. Schließlich ist das sensorische Vermögen (bekanntlich das „schwächste“ Sinnesorgan des Menschen) nicht bei allen Kunden hinreichend ausgeprägt, um die Differenz zu mittelmäßigen Angeboten herauszuschmecken.

Klassische Marketinginstrumente sind für diese strategische Gruppe von vergleichsweise geringer Bedeutung, da selbst hochaffine Werbeträger für Einzelbetriebe eine ungünstige Kosten-Nutzen-Relation aufweisen und die Qualitätsunsicherheit der Nachfrager nicht hinreichend reduziert wird. Vielmehr spielen für den Bekanntheitsgrad eines Sternerestaurants Gastronomieführer (Michelin Guide, Aral Schlemmer Atlas usw.) eine zentrale Rolle (SNYDER, COTTER 1998; COTTER, SNYDER 1998). Gourmetführer und Gourmetkritiker leiten das Publikum. Ökonomisch lässt sich diese strategische Gruppe als Club im Buchananschen Sinne charakterisieren (BUCHANAN 1965; SANDLER, TSCHIRHART, 1997, S. 335). Die Restaurantkritiker vergeben eine Qualitätsreputation an eine begrenzte Anzahl von Clubmitgliedern. Die Exklusivität der Gruppe bildet die entscheidende Voraussetzung für das angestrebte Preispremium. Die Teilnahme am Club setzt die Bildung von Sozialkapital durch das langjäh-

rige „Hocharbeiten“ des zukünftigen Chefkochs in der Sternegastronomie voraus. Es sind nicht allein die Kochkünste, sondern ebenso die Einbindung in ein Netzwerk aus Gastronomiekritikern und etablierten Berufskollegen, die einen Beitritt zum Club ermöglichen und die notwendige Exklusivität absichern.

Besonders deutlich wird der Clubcharakter beim Entzug der Auszeichnung. Die Ergebnisse einer Studie zum französischen Klassifizierungssystem (Michelin Guide) zeigen, dass bei einer Degradierung die bisher mit einem Stern ausgezeichneten Restaurants ihren Exklusivstatus einbüßen und sich fortan dem Wettbewerb der breiten Masse der Mittelklasse-Restaurants (s. u.) ausgesetzt sehen – mit weitreichenden ökonomischen Folgen (SNYDER, COTTER 1998). So werden innerhalb der folgenden zwei Jahre deutlich niedrigere Preiserhöhungen realisiert als bei nicht herabgestuften Wettbewerbern. In der Kategorie der 3-Sterne-Restaurants zieht eine Deklassierung existenzielle Konsequenzen nach sich. Da das Publikum in der Top-Gastronomie national und international geprägt ist und ein 3-Sterne-Restaurant häufig aus Prestige- und Imagegründen aufsucht, kann das Unternehmen bei Verlust des dritten Sterns keinen expliziten Besuchsanreiz mehr bieten. Gleichzeitig orientieren sich lokale Gäste, die im Normalfall selten anzutreffen waren, nach einer Abklassifizierung ebenfalls nicht in dieses Restaurant. Insgesamt zeigt die Studie, dass eine Auszeichnung durch den Michelin Guide in der Langzeitbetrachtung von 25 Jahren einen signifikanten finanziellen Vorteil mit sich bringt. Die Preissteigerung im Vergleich zu nicht ausgezeichneten Restaurants liegt rund 50 % höher (SNYDER, COTTER 1998, S. 66). In allen drei Sternesegmenten spiegelt sich eine Auf- oder Abklassifizierung im Michelin Guide deutlich in der Preispolitik wider, so dass Restaurantführer in der Spitzengastronomie als richtungsweisende Qualitätssignale anzusehen sind.

3.2.5 „Bürgerliche“ Küche

Das Segment der „bürgerlichen“ *deutschen und internationalen Küche* befindet sich z. T. in einer ähnlichen Ausgangslage wie die eingangs vorgestellten einfachen Gast- und Imbissbetriebe. Kapitalmangel schließt klassische Werbung weitgehend aus. Stammkundenbindung, lokale PR und Sponsoringaktivitäten stehen im Vordergrund und zahlen sich z. B. bei der Ausrichtung von Festlichkeiten aus. Als Familienbetriebe, häufig mit eigenem Immobilienbesitz, können sie relativ kostengünstig arbeiten, allerdings kann auf den Einsatz von Angestellten nicht mehr verzichtet werden. Als Qualitätssignal dominiert der persönliche Kontakt des

Wirtes zu seinen Gästen, der über den Vertrauensaufbau ein hohes Maß an Kundenbindung ermöglicht. Insgesamt sinkt aber der Marktanteil dieser strategischen Gruppe, da es ihr an eigenständigen Qualitätssignalen für herausgehobene gastronomische Leistungen im Vergleich zur Sternegastronomie fehlt (FLAD 2001, S. 42) und sie zugleich dem Variety Seeking-Behavior vieler Verbraucher in der Angebotspolitik nicht gerecht wird.

Ein systematisches Kundenbindungsmanagement (RUST ET AL. 2000) stellt für die Betriebe der „bürgerlichen“ Küche ein interessantes Instrument dar, um ihre Position im zunehmend umkämpften Markt zu stärken und sich langfristig zu etablieren. Drei Elemente gelten heute als zentrale Bestandteile des Kundenbindungsmanagements (HOMBURG 2001):

1. Beschwerdemanagement: Der schnelle und effektive Umgang mit Beschwerden kann die Kundenzufriedenheit erhöhen und so zu einer höheren Kundenbindung und zu Weiterempfehlungsverhalten beitragen (O.V. 2002, S. 16). Zum einen hat sich gezeigt, dass Kunden ihren Ärger häufig vergessen, wenn sie mit der angebotenen Problemlösung zufrieden sind. In empirischen Studien konnte nachgewiesen werden, dass durch eine kulan- te Schadensregulierung die Kundenzufriedenheit sogar gesteigert werden konnte (Stauss, Seidel 2002). Zum anderen besteht zwischen zufriedenen und enttäuschten Kunden eine ausgeprägte Kommunikationsasymmetrie, die sich darin äußert, dass unzufriedene Kunden mit durchschnittlich doppelt so vielen Personen über ihre Erfahrungen reden wie zu- friedene Kunden. Gefordert wird daher ein aktiver Umgang mit den von den Kunden vor- gebrachten Beschwerden, um Stammkundenbindung und Cross-Selling-Potenziale zu er- schließen sowie die positiven Effekte der Mundwerbung auszunutzen. Die organisatori- sche Einbindung des Beschwerdemanagements ist dabei von herausragender Relevanz für den Erfolg. Für die kleinbetriebliche Gastronomie bedeutet dies u. a. ein konsequentes Empowerment, d. h. die Übertragung von Handlungsspielräumen auf alle Mitarbeiter. Eng verknüpft mit dem Empowerment ist das Complaint-Ownership. Dabei „erwirbt“ im Rahmen eines dezentralen Beschwerdemanagements derjenige Mitarbeiter, den der Kunde zuerst anspricht, das „Eigentum“ an dem Protest. Er ist in der Folge für den Kundenkon- takt und die zügige Lösung verantwortlich.
2. Kundenzufriedenheitsmanagement und Kundenzufriedenheitsforschung: Manchmal geben Kleinigkeiten den Ausschlag für die Bewertung eines Unternehmens, so z. B. eine einzel- ne unhöfliche Behandlung durch einen Mitarbeiter. Solche Determinanten zu ermitteln, ist das Ziel der Kundenzufriedenheitsmessung. Bei regelmäßiger Anwendung kann sie eine wichtige Frühwarnfunktion erfüllen. In den letzten Jahren wurden umfangreiche For-

schungsarbeiten zu den Methoden der Kundenzufriedenheitsmessung vorgelegt. Diese ist jedoch im Wesentlichen auf Großbetriebe zugeschnitten. Für mittelständische Unternehmen muss das Gewicht auf pragmatischen Ansätzen wie „silent customer“, einem konsequenten Benchmarking und der Motivation des Personals liegen (Finn, Kayandé 1999; HOMBURG, STOCK 2001).

3. Datenbankgestütztes Customer Relationship-Management: Das Customer Relationship Management (CRM) fordert eine konsequente Reorganisation der Unternehmung und eine Umgestaltung, weg von der Orientierung an einzelnen Transaktionen hin zu einem beziehungsorientierten Marketing. Die gezielte Ansprache kleiner Nischen oder sogar einzelner Konsumenten (Segment of One) hilft, langfristige und profitable Kundenbeziehungen aufzubauen. Das CRM setzt dabei auf moderne Informationssysteme und Kundenkarten: Um eine differenzierte Kundenansprache und ein individualisiertes Leistungsangebot zu ermöglichen, müssen sämtliche kundenbezogene Daten verarbeitet und analysiert werden. Dies kann im Rahmen von integrierten Informationssystemen, etwa durch ein Customer Data Warehouse, erfolgen, das neben den typischen Informationen wie den Stammdaten der Kunden z. B. auch die Kaufhistorie des einzelnen Konsumenten erfasst und in einer Datenbank systematisiert. Dieses Informationssystem soll dann im Rahmen eines Database Marketing zur Konzeption und Durchführung von individuellen, dialogorientierten Kommunikationsstrategien genutzt werden. Problematisch für die mittelständische Gastronomie ist allerdings, dass eigenständige Kundenkarten de-facto ausscheiden. Möglich sind aber kooperative Lösungen. Entsprechende Kartenkonzepte findet sich bereits in verschiedenen Städten, z. B. in Essen mit der sog. Essencard, die unternehmens- und branchenübergreifend konzipiert ist. Inhabern dieser Kundenkarte werden von Einzelhandel, Gastronomie und anderen Einrichtungen der Stadt Rabatte in Form von elektronisch speicherbaren Bonuspunkten gewährt. In anderen Städten, wie z. B. Ravensburg, Oldenburg, oder Schweinfurt, hat sich das Konzept der danova GmbH durchgesetzt, deren sog. „da-Card“ neben dem Bonussystem auch eine Parkschein- und Fahrscheinfunktion, ein Zutrittssystem, eine Ausweichfunktion sowie eine Kongresskarte u.ä. einnimmt (vgl. www.abseits.de). Bei diesen Arten von Kundenkarten handelt es sich um multifunktionale Konzepte, die insbesondere der Standortprofilierung und dem Stadtmarketing dienen sollen. Auch für Gastronomiebetriebe können sich hier ökonomisch sinnvolle Kosten-Nutzen-Relationen ergeben, allerdings ist dazu eine bestimmte Mindestgröße nötig, da die Pflege eines solchen CRM-Systems ausreichend Personalkapazitäten erfordert.

3.2.6 Trend- und Szenegastronomie

An dem Abwechslungs- und Neuigkeitsstreben vieler Konsumenten setzen Unternehmen der *Szene- und Trendgastronomie* an (z. B. Tex-Mex, Finger Food oder Sushi-Bars). Sie treten sowohl als kleinere Filial- oder Franchisesysteme wie auch als Einzelbetriebe am Markt auf. Die geringe Fertigungstiefe und die ausgeprägte Angebotsstandardisierung sind vergleichbar mit der Systemgastronomie. Die fehlende Filialdichte in der Fläche lässt jedoch ein klassisches Markenkonzept nicht zu. Andererseits fehlt auch der direkte persönliche Kontakt des Betriebsinhabers zum Kunden, so dass ein Beziehungsmanagement erschwert wird. Zwei Formen des Signalings stehen deshalb im Vordergrund: Einmal wird vergleichbar zur Sternegastronomie versucht, über Szeneführer und -zeitschriften ein Referenzsystem aufzubauen (z. B. Marcellinos, Elle). Angesichts der hohen Fluktuation und der heterogenen Herkunft der Betriebe erweist sich dies jedoch als schwieriger. Wirkungsvoller ist dagegen die Strategie, die Mund-zu-Mund-Werbung der Konsumenten nicht nur – wie in der Informationsökonomie üblich – als Screeninginstrument der Konsumenten anzusehen (KAAS 1991), sondern aktiv zu initiieren. Diese sogenannten Verstärkungseffekte implizieren das Gespräch über ein neues Angebot und darüber hinaus ein Gerede über die ursprüngliche Konversation, was einen wiederum verstärkenden Effekt hat (BROWN 2002, S. 67; MCCONNEL, HUBA 2003). Vorteile der Mund-zu-Mund-Werbung sind ihre Authentizität und Glaubwürdigkeit, da Kunden nicht zu einem positiven Urteil gezwungen werden können (ROSEN 2001, S. 93).

In der Marketingliteratur ist die Trendforschung in der Vergangenheit eher stiefmütterlich behandelt worden. Von Interesse war bisher in erster Linie die Frage, wie sich Neuheiten am Markt durchsetzen, aber nicht, wie diese identifiziert werden können (LIEBL 2000, S. 63). Genau hierin liegt jedoch der zentrale Ansatzpunkt für das Management von Trends.

Für die dynamische Gastronomie-Branche nehmen die Trendforschung und das Trendmarketing eine besondere Rolle ein. Die Identifikation neuer Modeströmungen über Trendscouting (HORX 1998), die zielgerichtete Ansprache von Meinungsführern (KROEBER-RIEL 1999, S. 605ff.), die Initiierung von Kommunikationsanlässen durch besondere Events (ROSEN 2001, S. 87) u. ä. sind Schlüsselinstrumente eines auf die Erzeugung von Hypes gerichteten Trend- und Szenemarketings. Es geht darum, eine Nachfrage herzustellen, anstatt sie zu bedienen (BROWN 2002, S. 65). Überraschende und vor allem witzige Werbeideen, die sich manchmal kleiner Schwindeleien, Geheimniskrämereien oder eines Affronts bedienen, sind dabei meistens effektiver als weitläufige, aber fade massenmediale Werbung (BROWN 2002).

Auch die begehrte Nachfrage nach raren Gütern oder die Anziehungskraft von Warteschlangen werden häufig unterschätzt (BECKER 1991). Events, die sich unter der Hand herumsprechen und ohne Unternehmenswerbung einen breiten Personenkreis anziehen, können den Kult-Charakter (Geheimtipp) eines Betriebes ausmachen. Ein gelungenes Beispiel dafür bietet das jährliche Krebsessen bei Ikea, das sich von der Musik über die Dekoration und die Ausstattung mit Lätzchen und Papierhüten an die schwedische Tradition anlehnt (HAAKS 2002). Beworben wird diese Veranstaltung nicht, vielmehr spricht sie sich im Bekanntenkreis herum und ist Monate im Voraus ausgebucht. Die Trend- und Szenegastronomie kann sich derartige Aktionen entsprechend ihrem Angebot zunutze machen.

3.3 Zusammenfassende Marketingempfehlungen

Die am Gastronomie-Markt identifizierten strategischen Gruppen agieren vor unterschiedlichsten betriebswirtschaftlichen Hintergründen. Auf Basis der finanziellen und personellen Ressourcen wurden daher systematische Marketing-Schwerpunkte für die Gastronomie-Typen herausgearbeitet, die sowohl den Systematisierungsgrad als auch das Qualitäts- und Preisniveau berücksichtigen. Es zeigt sich, dass eine Vielzahl von Marketing-Instrumenten zur Verfügung steht, um eine individuelle Nische am dynamischen Außer-Haus-Verzehr-Markt zu besetzen und auch einzelbetrieblichen Anbietern zukunftsorientierte Konzepte zu präsentieren. Die folgende Tabelle gibt schlagwortartig den zentralen Marketingschwerpunkt für jede strategische Gruppe wieder.

Tabelle 1: Marketingempfehlungen für die strategischen Gruppen in der Gastronomie

Strategische Gruppe	Marketingschwerpunkte
Einzelbetriebliche Fast Food-Gastronomie	Kundenbindung über persönliche Reputation
Systematisierte Fast Food-Gastronomie	Markenbekanntheit
Hochwertige Systemgastronomie	Marken- und Imagetransfer
Sternegastronomie	Gastronomieführer (z. B. Aral, Michelin)
„Bürgerliche“ Küche	Kundenbindungsmanagement
Trend- und Szenegastronomie	Szeneführer, Mund-zu-Mund-Werbung

4 Fazit

Der vorliegende Beitrag stellt erste Hypothesen zur Systematisierung des Gastronomie-Marktes vor, die aufgrund der äußerst defizitären Datengrundlage noch einer weiteren empirischen Überprüfung bedürfen. Es zeigt sich aber, dass ein Rückgriff auf ökonomische Theorien der Vielschichtigkeit des Marktes gerecht werden kann und differenzierte Fragestellungen erlaubt. Angesichts der ökonomischen Bedeutung des Außer-Haus-Verzehr-Marktes für den Lebensmittelkonsum (ca. 35 % Verzehranteil, gv-net 1999) und des dazu im Vergleich rudimentären Forschungsstandes bietet sich hier ein breites Feld für die Agrarökonomie.

Literaturverzeichnis

- AKERLOF, G. (1970): The market for lemons: quality, uncertainty and the market mechanism. In: Quarterly Journal of Economics 84, H. 3, S. 488-500.
- ARCHIBALD, R. B., HAULMAN, C. A., MOODY, C. E. (1983): Quality, Price, Advertising, and Published Quality Ratings. In: Journal of Consumer Research 9, March, S. 347-356.
- BARTEL, H. (1996): Managing the Growth of Chains – An Empirical Study of the Management and Organization of Fast Growing Food Service Chains. Dissertation, Hallstadt.
- BECKER, G. S. (1991): A Note on Restaurant Pricing and Other Examples of Social Influences on Price. In: Journal of Political Economy 99, H. 5, S. 1109-1116.
- BODENSTEIN, G., SPILLER, A. (1998): Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation. Landsberg/Lech.
- BOULDING, W., KIRMANI, A. (1993): A Consumer-Side Experimental Examination of Signaling Theory: Do Consumers Perceive Warranties as Signals of Quality? In: Journal of Consumer Research 20, H. 1, S. 111-123.
- BROWN, S. (2002): Quälen Sie Ihre Kunden – die mögen das. In: Harvard Business Manager 10, H. 2, S. 64-70.
- BUCHANAN, J.M. (1965): An Economic Theory of Clubs. In: *Economica* 9, Februar, S. 1-14.
- CMA/ZMP (2001): Essen außer Haus 2000. Bonn.
- COHEN, B. C. (1998): The „WOW“ Effect. How one Restaurateur continues to delight Customers. In: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 38, April 1997, S. 74-81.
- COTTER, M., SNYDER, W. (1998): How Guide Books affect Restaurant Behavior. In: Journal of Restaurant & Foodservice Marketing 3, H. 1, S. 69-75.
- DARBY, M. R., KARNI, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. In: The Journal of Law and Economics 16, H. 4, S. 67-88.
- DEUTSCHER FACHVERLAG (2002): Der Außer-Haus-Markt. Posterübersicht. Frankfurt a. M.
- ENGEL, D. (2002): Wann ist der richtige Augenblick für eine Werbebotschaft? Zielführende Mediaplanung mit media in mind. In: MATTENKLOTT, A., SCHIMANSKY, A. (Hrsg.): Werbung: Strategien und Konzepte für die Zukunft, München, S. 360-385.
- FINN, A., KAYANDÉ, U. (1999): Unmasking a phantom: a psychometric assessment of mystery shopping. In: Journal of Retailing, 75, H. 2, S. 195-217.
- FLAD, P.O. (2001): Dienstleistungsmanagement in der Gastronomie und Foodservice-Industrie. Frankfurt a. M.
- FREY, B.S., OSTERLOH, M. (Hrsg.) (2002): Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives. Berlin, Heidelberg.
- GV-NET (1999): Außer-Haus-Verzehr erreicht über 40 Prozent und deutsche Küche gewinnt. In: www.gv-net.de vom 26.10.2000.
- HAAKS, N. (2002): Süp, süp, süp. Krebsessen hat Tradition in Schweden. Man muss aber nicht hin: Das gibt's auch bei Ikea. In: DIE ZEIT Nr. 38, 12. September 2002, S. 71.
- HÄNSSLER, K.-H. (2001): Management in der Hotellerie und Gastronomie: betriebswirtschaftliche Grundlagen. München.

- HELMIG, B. (1999): Der Einfluß der Ausgabe unentgeltlicher Produktproben auf das „variety-seeking-behavior“. In: Marketing ZFP 21, H. 2, 2. Quartal 1999, S. 105-120.
- HESSISCHES SOZIALMINISTERIUM (2000): Ergebnisse der amtlichen Lebensmittelüberwachung in Hessen für das Jahr 1999. Wiesbaden.
- HOMBURG, C. (Hrsg.) (2001): Kundenzufriedenheit. 4. Aufl., Wiesbaden.
- HOMBURG, C., STOCK, R. (2001): Bournout von Mitarbeitern im Dienstleistungsbereich - Ansatzpunkte zur Vermeidung durch persönliches Ressourcenmanagement. In: BRUHN, M. (Hrsg.) (2001): Interaktionen im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden, S. 479-500.
- HORX, M. (1998): Megatrends für die späten 90er Jahre. Düsseldorf.
- JENN, A. (1993): Die Deutsche Gastronomie. Eine historische und betriebswirtschaftliche Entwicklung. Frankfurt a. Main.
- KAAS, K. P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt. In: DBW 50, H. 4, S. 539-548.
- KAAS, K. P. (1990): Marktinformationen: Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen. In: ZfB 60, H. 3, S. 357-370.
- KAUB, E. (1990): Erfolg in der Gastronomie. 2. Aufl., Frankfurt a. M.
- KAUB CONSULT (HRSG.) (1996): Gastronomie der Zukunft. Frankfurt a. M.
- KLIGER, M. (1999): HMR: „Herausforderung und Chance für die Lebensmittelindustrie“. In: Markenartikel 61, H. 4, S. 34-40.
- KROEBER-RIEL, W., WEINBERG, P. (1999): Konsumentenverhalten. 7. Aufl., München.
- LIEBL, F. (2000): Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues und Trends. München.
- MCCONNEL, B., HUBA, J. (2003): Creating Customer Evangelists. Chicago.
- MCDONALDS (Hrsg.)(2001): 30-Jahresbericht 2001.
<http://www.mcdonalds.de/inc/presse/media/jahresbericht.pdf>, Abrufdatum: 23.01.03.
- MICHAEL, S. C. (2003): First mover advantage through franchising. In: Journal of business venturing 18, H. 1, S. 61-80.
- NELSON, P. (1974): Advertising as Information. In: Journal of Political Economy 82, H. 4, S. 729-754.
- NEUS, W. (1993): Emissionskredite und Reputationseffekt. Zur Rolle der Banken bei Aktienerstmissionen. In: ZfB 63, H. 9, S. 897-915.
- O.V. (2001): Franchising: Branche expandiert. In: www.café-future.net vom 26.06.2001, Abrufdatum: 01.11.2002.
- O.V. (2002): Recht geben – Treue gewinnen. In: food service, H. 10, Oktober 2002, S. 16.
- PORTER, M. (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Aufl., Frankfurt a. M.
- REISEN, M. (1987): Die Absatzpolitik von Gastronomiebetrieben. (Schriften zur Handelsforschung; 74), Göttingen.
- ROSEN, E. (2001): The anatomy of buzz: creating word-of-mouth marketing. London.
- RUST, R.T., ZEITHAML, V.A., LEMON, K.N. (2000): Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy. New York.

- SANDLER, T., TSCHIRHART, J. (1997): Club theory: Thirty years later. In: Public Choice 93, H. 3/4, S. 335-355.
- SATTLER, H. (1998): Markentransfers bei Dienstleistungen. In: TOMCZAK, T. et al. (Hrsg.) (1998): Markenmanagement bei Dienstleistungen. St. Gallen.
- SHAPIRO, C. (1982): Consumer Information, Product Quality, and Seller Reputation. In: The Bell Journal of Economics 13, H. 1, S. 20-35.
- SCHMALENSEE, R. (1978): A Model of Advertising and Product Quality. In: Journal of Political Economy 86, H. 3, S. 485-503.
- SCHMITT, G. (1995): Familien- und/oder Lohnarbeitskräfte in der Landwirtschaft? Das ist hier die Frage. Diskussionsbeitrag 9505 des Instituts für Agrarökonomie der Universität Göttingen.
- SEEL, B. (1999): Familiäre Arbeitsteilung – Versagt der ökonomische Erklärungsansatz? In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 219, H. 5/6, S. 692-711.
- SNYDER, W., COTTER, M. (1998): The Michelin Guide and Restaurant Pricing Strategies. In: Journal of Restaurant & Foodservice Marketing 3, H. 1, S. 51-67.
- SPREEMANN, K. (1988): Reputation, Garantie, Information. In: ZfB 58, H. 5/6, S. 613-629.
- STAUSS, B., SEIDEL, W. (2002): Beschwerdemanagement, München.
- SÜßENBACH, P. (1991): Marketingforschung in der Gastronomie. Nürnberg.
- SYDOW, J. (1994): Franchisingnetzwerke. In: ZfB 64, H. 1, S. 95-113.
- TENBERG, I. (2001): Zur Akzeptanz von Gastronomieeinrichtungen in Betrieben des stationären Einzelhandels. Dissertation der Universität Essen.
- TOLLE, E. (1994): Informationsökonomische Erkenntnisse für das Marketing bei Qualitätsunsicherheit der Konsumenten. In: ZfbF 46, H. 11, S. 926-938.
- VAHRENKAMP, K. (1991): Verbraucherschutz bei asymmetrischer Information: Informationsökonomische Analysen verbraucherpolitischer Maßnahmen. München.
- WEIBER, R., ADLER, J. (1995): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen. In: zfbf 47, H. 1, S. 43-65.
- WEIß, G. (2002): Eingeklemmt zwischen BSE und Konjunkturtief. In: food service, H. 4, April 2002, S. 18-55.

Bisher erschienene Diskussionsbeiträge:

1986:

- 8601 **NORONHA VAZ**, Teresa de Agrarian Institutions in Portugal. An Overview
Göttingen 1986
- 8602 **LITWIN**, Ulrike und **BRANDES**, Wilhelm Auswirkungen verschieden komplexer Planungsmethoden auf
das optimale Anbauverhältnis - ein einfaches Betriebsmodell
Göttingen 1986
- 8603 **SCHMITT**, Günther Toward a Theory of Induced Institutional Innovation?
Göttingen 1986
- 8604 **SCHMITT**, Günther Technical Change and Common Agricultural Policy
Göttingen 1986

1987:

- 8701 **SCHMITT**, Günther *) Der ökonomische oder der ökologische Weg? Eine Antwort an
Günther Weinschenck oder ein Plädoyer für den "mittleren
Weg" der praktischen Vernunft
Göttingen 1987
- 8702 **SCHEELE**, Martin Politisch-ökonomische Grundlagen einer rationalen Umweltpoli-
tik in der Landwirtschaft
Göttingen 1987
- 8703 **RUDOLPH**, Martin Wassergewinnung und agrarstrukturelle Entwicklung im Fuhr-
berger Feld
Göttingen 1987
- 8704 **SCHMITT**, Günther *) Noch einmal: Der ökonomische oder der ökologische Weg?
Stellungnahme zu der Erwiderung von Günther Weinschenck
Göttingen 1987
- 8705 **SCHMITT**, Günther und **GEBAUER**, Rolf H. *) Ist die "Agrarstruktur" in der Bundesrepublik Deutschland wirk-
lich so "ungünstig"? Marktversagen, Politikversagen oder unzu-
reichende theoretische Belege für eine "suboptimale" Agrar-
struktur?
Göttingen 1987
- 8706 **SCHEELE**, Martin und **SCHMITT**, Günther *) Streit um den Wasserpfennig
Göttingen 1987
- 8707 **SCHMITT**, Günther *) What Do Agricultural Income and Productivity Measurements
Really Mean?
Göttingen 1987
- 8708 **BRANDES**, Wilhelm und **MÜLLER**, Helmut Puten und Perlhühner - ein vorlesungsbegleitendes Unterneh-
mens-Planspiel für das Grundstudium
Göttingen 1987
- 8709 **SCHMITT**, Günther *) Ein bedeutender Agrarökonom ist wieder zu entdecken: Alexan-
der Tschajanow
Göttingen 1987

1988:

- 8801 **SCHMITT**, Günther Simon Kuznets' "Sectoral Shares in Labor Force": A Totally
Different Explanation of His (I + S)/A Ratio and Its Changes
With Economic Development
Göttingen 1988

- 8802 **SCHEELE, Martin und ISERMEYER, Folkhard** Umweltschutz und Landschaftspflege im Bereich der Landwirtschaft - Kostenwirksame Verpflichtung oder neue Einkommensquelle?
Göttingen 1988
- 1989:**
- 8901 **SCHMITT, Günther^{*)}** Agriculture in Nineteenth Century France and Britain: An other Explanation of International and Intersectoral Productivity Differences
Göttingen 1989
- 8902 **SCHMITT, Günther^{*)}** Warum ist Landwirtschaft eigentlich überwiegend "bäuerliche Familienwirtschaft?
Göttingen 1989
- 8903 **SCHMITT, Günther^{*)}** Is Structural Change Really a Source of Economic Growth?
Göttingen 1989
- 8904 **SCHMITT, Günther** Zum Problem der Mindest-Betriebsgröße in der Landwirtschaft
Göttingen 1989
- 8905 **BRANDES, Wilhelm** Überlegungen und Modellrechnungen zum natürlichen Selektions-Argument
Göttingen 1989
- 8906 **BRANDES, Wilhelm** Development and Competitive Situation of the Livestock Industry of the European Community
Göttingen 1989
- 1990:**
- 9001 **BRANDES, Wilhelm** Überlegungen und Modellrechnungen zur Fruchtbarkeit von Maximierungsprinzip und Gleichgewichtskonzepts
Göttingen 1990
- 9002 **SCHMITT, Günther** Why Collectivization of Agriculture in Socialistic Countries Really has Failed: A Transaction Cost Approach
Göttingen 1990
- 9003 **GRINGS, Michael** The Comparative Statics of Joint Production with Quantitative Restrictions and Normal Inputs
Göttingen 1990
- 9004 **SCHMITT, Günther^{*)}** Gesundbeten der "Landwirtschaftlichen Produzentengenossenschaften"? - Anmerkungen zu einem Leitartikel in der "Agrarwirtschaft" von M. Köhne und "Ein leider unvermeidliches Vorwort
Göttingen 1990
- 1991:**
- 9101 **SCHMITT, Günther** The Problem of Interfarm, International, and Interregional Competitiveness of Agriculture: Do "Differences in Production Costs" Really Matter?
Göttingen 1991
- 9102 **ANDERMANN, Gerhard** Entwicklungsverlauf von Agrarprotektion, landwirtschaftlicher Produktion und Agraraußenhandel Japans seit 1970. Mit Vergleichen zur EG
Göttingen 1991

- 9103 **SCHMITT**, Günther *) Verfügungen der Agrarökonomien über eine Theorie des agrarstrukturellen Wandels? Zu einigen jüngeren Untersuchungen zu diesem Thema und ein notwendiges Schlußwort
Göttingen 1991
- 1992:**
- 9201 **SCHMITT**, Günther *) The Organization of Farm Production and its Implications for Agricultural Economics and Policy (Paper presented at the Policy Article Prize Seminar, Department of Agricultural and Applied Economics, University of Minnesota, April 20, 1992)
Göttingen 1992
- 9202 **WEIKARD**, Hans-Peter Inside the Edgeworth Box. A lecture on bargaining theory.
Göttingen 1992
- 9203 **SCHMITT**, Günther Theodore W. Schultz on Agriculture and Institutional Economics. Dedicated to the Nobel Prize Laureate's Ninetieth Birthday in 1992.
Göttingen 1992
- 9204 **SCHMITT**, Günther *) Haushalts- und Betriebsgrößen in der Landwirtschaft: Zum Problem der optimalen Betriebsgröße und des optimalen Größenwachstums
Göttingen 1992
- 1993:**
- 9301 **SCHEELE**, Martin Spatial Effects of Environmental Strategies - Implications for the Allocation of Political Competence in Federal Systems
Göttingen 1993
- 9302 **SCHMITT**, Günther *) Paradigmenwechsel in der Agrarökonomie? Oder: Warum auch drei neue agrarökonomische Lehrbücher neu verfaßt werden müssen
Göttingen 1993
- 9303 **BALMANN**, Alfons,
ODENING, Martin
WEIKARD, Hans-Peter und
BRANDES, Wilhelm Path-Dependence without Increasing Returns to Scale and Network Externalities
Göttingen 1993
- 9304 **WEIKARD**, Hans-Peter Interaction in Anarchy and the Social Contract: A game-theoretic perspective
Göttingen 1993
- 9305 **HOCKMANN**, Heinrich Economic aspects of innovative activities in private industries
Göttingen 1993
- 9306 **SCHMITT**, Günther Sind Landwirte wirklich durch Sozialabgaben vergleichsweise
Göttingen 1993
- 9307 **SCHMITT**, Günther *) Über die Besonderheiten der landwirtschaftlichen Produktion, das "Wesen" und die Zukunft des landwirtschaftlichen Betriebes
Göttingen 1993
- 9308 **BRANDES**, Wilhelm "Maschinenringe" - Their role for farmers' income and impacts on structural change in West Germany

1994:

- 9401 **ODENING**, Martin Betriebsaufgabe und Rückzugsstrategien. Göttingen 1994
- 9402 **GARBE**, Christian Das Subsidiaritätsprinzip in der Europäischen Union - Eine konzeptionelle Betrachtung Göttingen 1994
- 9403 **SCHMITT**, Günther und **BUROSE**, Christoph^{*)} Abwanderungsdruck oder Abwanderungssog - Zu den Triebkräften des agrarstrukturellen Anpassungsprozesses in der Bundesrepublik Deutschland Göttingen 1994
- 9404 **SCHMITT**, Günther Kann die Agrarpolitik die "Einkommensdisparität" der Landwirtschaft verringern? Zu den Allokations- und Verteilungswirkungen von Subventionen und Transfers in der Landwirtschaft Göttingen 1994
- 9405 **HOCKMANN**, Heinrich und **SCHMITT**, Günther Vernachlässigte ökonomische und agrarpolitische Aspekte technischer Fortschritte in der Landwirtschaft Göttingen 1994
- 9406 **BRAUN**, Jocelyn und **WEIKARD**, Hans-Peter Auction Models of Privatization of Agricultural Land in Eastern Germany Göttingen 1994

1995:

- 9501 **WEIKARD**, Hans-Peter Political Bargaining: The Case of Agricultural Land Privatisation in East Germany Göttingen 1995
- 9502 **SCHMITT**, Günther "Ein leider notwendiges Nachwort" und ein "Vorwort: Ein Zwischenbericht" Göttingen 1995
- 9503 **SCHMITT**, Günther^{*)} Paradigmenwechsel in der Agrarökonomie - Anmerkungen zu einem Lehrbuch über Agrarpolitik von Henrichsmeyer und Witzke Göttingen 1995
- 9504 **ANDERMANN**, Gerhard und **SCHMITT**, Günther Die Bestimmungsgründe des agrarstrukturellen Anpassungsprozesses in der Bundesrepublik Deutschland 1960 bis 1992: Eine quantitative Analyse der Entwicklung des landwirtschaftlichen Arbeitseinsatzes Göttingen 1995
- 9505 **SCHMITT**, Günther, **SCHULZ-GREVE**, Willi und **LEE**, Myung-heon^{*)} Familien- und/oder Lohnarbeitskräfte in der Landwirtschaft? Das ist hier die Frage - Ein vernachlässigter Aspekt der Theorie des landwirtschaftlichen Faktoreinsatzes Göttingen 1995
- 9506 **SCHMITT**, Günther unter Mitarbeit von **ANDERMANN**, Gerhard und **HOCKMANN**, Heinrich Wirtschaften ältere Landwirte weniger effizient als jüngere? Zu den Zusammenhängen zwischen der Altersstruktur und der intratemporalen und intrasektoralen Einkommensverteilung in der Landwirtschaft sowie den Implikationen für "strukturverbessernde Maßnahmen" Göttingen 1995

- 9507 **SCHMITT**, Günther Niedrige Nettoinvestitionen und geringe Eigenkapitalbildung - Indikatoren für auslaufende Vollerwerbsbetriebe? Göttingen 1995
- 1996:**
- 9601 **SCHMITT**, Günther Landpacht und Erbrecht: Vernachlässigte Aspekte des Agrarstrukturwandels Göttingen 1996
- 9602 **SCHMITT**, Günther^{*)} Wirken hohe und steigende Agrarpreise hemmend oder beschleunigend auf den strukturellen Anpassungsprozeß der Landwirtschaft? Göttingen 1996
- 9603 **SCHMITT**, Günther Betriebsgröße und Lohnarbeitskräfte in der Landwirtschaft: Wie relevant sind Transaktionskosten wirklich? Göttingen 1996
- 9604 **BRAUN**, Jocelyn The sale of agricultural land in East Germany: what can we learn from auction theory Göttingen 1996
- 9605 **ENNEKING**, Ulrich Die Rolle der Ökonomie bei der Bewertung von Umwelt-effekten Göttingen 1996
- 9606 **SCHMITT**, Günther Was sind eigentlich "leistungs- und wettbewerbsfähige" Voll- und Nebenerwerbsbetriebe und wieviele gibt es davon in der Bundesrepublik? Zum Agrarbericht 1996 der Bundesregierung Göttingen 1996
- 9607 **GÖS**, Konrad,
MARGGRAF, Rainer und
SCHILLER, Annette The Evaluation of Poverty Measures: Some Useful Results Göttingen 1996
- 9608 **BECKER**, Tilman,
GLITSCH, Kristina und **SAUER**, Silke German Consumer Behaviour towards Food in General and Meat in Particular Göttingen 1996
- 9609 **SCHMITT**, Günther Gibt die Vergleichsrechnung nach § 4 LwG wirklich Auskunft über die "Wirtschaftlichkeit der landwirtschaftlichen Produktion im Vergleich zur übrigen Wirtschaft"? Göttingen 1996
- 9610 **SCHMITT**, Günther Warum behaupten sich Nebenerwerbsbetriebe so erfolgreich gegenüber Vollerwerbsbetrieben? Göttingen 1996
- 9611 **SCHMITT**, Günther und **ANDERMANN**, Gerhard Strukturwandel und Generationenwechsel in der Landwirtschaft: Zur Zukunft der Landbewirtschaftung in der Bundesrepublik Göttingen 1996
- 9612 **BECKER**, Tilman und **BURCHARDI**, Henrike Möglichkeiten und Grenzen der Lebensmittelwerbung Göttingen 1996
- 1997:**
- 9701 **ENNEKING**, Ulrich Effektive Suche agrarökonomischer Literatur - ein Überblick mit technischen Hinweisen Göttingen 1997

- 9702 **BRANDES**, Wilhelm und
HINNERS-TOBRÄGEL, Ludger Theorie und Praxis des Haushaltsplanspiels
Wachsen oder Weichen
Göttingen 1997
- 9703 **ANDERMANN**, Gerhard,
HOCKMANN, Heinz und
SCHMITT, Günther Historical Changes in Land-Labor Relationships in Western
Europe
Göttingen 1997
- 9704 **TANGERMANN**, Stefan Reformbedarf in der EU-Agrarpolitik und die Agenda 2000
Göttingen 1997
- 9705 **MÜNCH**, Wolfgang
TANGERMANN, Stefan Sugar Markets in Central Europe and Eastward Enlargement of
the European Union
- 1998:**
- 9801 **MARGGRAF**, Rainer und
BIRNER, Regina The Conservation of Biological Diversity from an Economic
Point of View, Göttingen 1998.
- 9802 **BROSIG**, Stephan A Model of Food Consumption in Czech Private Households
1991-96
- 9803 **RAUSCHMAYER**, Felix An Ethically Neutral Decision Aid, Göttingen 1998.
- 1999:**
- 9901 **GRETHE**, Harald und
TANGERMANN, Stefan The EU Import Regime for Fresh Fruit and Vegetables
After Implementation of the Results of the Uruguay Round,
Göttingen 1999.
- 9902 **GRETHE**, Harald und
TANGERMANN, Stefan The New Euro-Mediterranean Agreements
An Analysis of Trade Preferences, Göttingen 1999.
- 2000:**
- 0001 **BRANDES**,
Wilhelm Über Selbstorganisation in Planspielen
- Ein Erfahrungsbericht – Göttingen 2000.
- 0002 **Von CRAMON-TAUBADEL**, Ste- Asymmetric Price Transmission: Fact or Artefact? Göttingen
phan und **MEYER**, Jochen 2000.
- 2001:**
- 0101 **LESERER**, Michael Zur Stochastik sequentieller Entscheidungen. Göttingen 2001.
- 0102 **MOLUA**, Ernest, L. The Economic Impacts of Global Climate Change on African
Agriculture: an interpretative review of recent findings. Göttingen
2001.
- 0103 **BIRNER**, Regina und Ingo
BRÄUER, Harald **GRETHE**, Jesko
HIRSCHFELD, Maren **LÜTH**,
Jochen **MEYER**, Andrea
WÄLZHOLZ, Regina **WENK**,
Heidi **WITTMER** "Ich kaufe, also will ich?" - Eine interdisziplinäre Analyse der
Entscheidung für oder gegen den Kauf besonders tier- und um-
weltfreundlich erzeugter Lebensmittel

- 0104 **WILKENS**, Ingrid
Wertschätzung von Großschutzgebieten: Befragung von Besuchern des Nationalparks Unteres Odertal als Baustein einer Kosten-Nutzen-Analyse (Sommer 2001). Göttingen 2001.
- 2002:**
0201 **GRETHE**, Harald
Optionen für die Verlagerung von Haushaltsmitteln aus der ersten in die zweite Säule der EU-Agrarpolitik. Göttingen 2002.
- 0202 **SPILLER**, Achim und
SCHRAMM, Matthias
Farm Audit als Element des Midterm-Review – Zugleich ein Beitrag zur Ökonomie von Qualitätssicherungssystemen. Göttingen 2002.
- 2003:**
0301 **LÜTH**, Maren und
SPILLER, Achim
Qualitätssignaling in der Gastronomie. Göttingen 2003.