

Kosten- oder Qualitätsführerschaft – Eine empirische Analyse zum Wareneinkauf in der Gastronomie

Cost versus quality leadership – An empirical analysis on procurement in
gastronomy

Maren LÜTH, Achim SPILLER und Angela WEGENER

Zusammenfassung

Die bürgerliche und die Qualitätsgastronomie sind für landwirtschaftliche Direktvermarkter interessante und bis jetzt wenig erschlossene Absatzmärkte. Das Beschaffungsverhalten dieser Gastronomie-Segmente ist in der Forschung bisher kaum beachtet worden. Eine Befragung unter 112 norddeutschen Gastronomiebetrieben ergibt, dass die Entgeltpolitik und die Qualität der Waren die entscheidenden Kriterien bei der Lieferantenwahl sind. Aus diesen Gründen nimmt der (Groß-) Handel inzwischen eine wichtige Bedeutung als Lieferant ein. Auf Basis einer Clusteranalyse können fünf Beschaffungstypen unter den Gastronomiebetrieben identifiziert werden. Aus dieser Einteilung lassen sich zentrale Anforderungen für die Lieferantenstrategien landwirtschaftlicher Direktvermarkter ableiten.

Schlachworte: Gastronomie, Beschaffungstypologie, Direktvermarktung

Summary

Plain cooking and star gastronomy as big parts of the out-of-home-market open up promising distribution channels for agricultural direct sellers. So far procurement strategies of these restaurant segments have hardly been analysed. A survey of 112 restaurants in Northern Germany shows that price and product quality are the most important criteria for their choice of suppliers. For these reasons wholesalers have gained great importance. Based on their procurement strategy five

different types of restaurants can be identified which give important hints for direct sellers in the restaurant sector.

Keywords: Gastronomy, Sourcing typology, Direct marketing

1. Die bürgerliche Gastronomie in der Krise

Der Außer-Haus-Markt ist in der Forschung ein vernachlässigter Bereich, obwohl er ökonomisch an Bedeutung gewinnt. Der Anteil an den gesamten Ernährungsausgaben steigt in einer zeitknappen Gesellschaft mit wachsender Mobilität und vielen Single-Haushalten an. Das Segment des Außer-Haus-Verzehrs umfasst die beiden Bereiche Großverbraucher/Kantinen und Gastronomie. Letztere steht im Vordergrund der folgenden Studie. Sie befasst sich mit dem Beschaffungsverhalten der Individualgastronomie und hier speziell mit der mittelständischen bürgerlichen Gastronomie. Diese steht in einem Spannungsverhältnis zwischen kostenorientierten Fast-Food-Unternehmen auf der einen und der Sternegastronomie auf der anderen Seite (vgl. FLAD, 2001, 42). Das Segment der bürgerlichen Gastronomie ist für die Agrarökonomie besonders interessant, weil hier der Anteil der von der Landwirtschaft direkt bezogenen Produkte vergleichsweise hoch ist.

Die folgende Darstellung befasst sich deshalb mit dem Beschaffungsverhalten der Gastronomie. Im Vordergrund steht die Hypothese, dass sich Restaurants im mittleren Segment über herausgehobene Produktqualitäten von Fast-Food-Betrieben differenzieren müssen, um im Wettbewerb zu überleben. Daraus lassen sich Potenziale für landwirtschaftliche Direktvermarkter ableiten.

2. Strategische Gruppen in der Gastronomie

Zur detaillierten Abgrenzung der Analyseeinheit wird zunächst eine Einteilung der Gastronomie in verschiedene strategische Gruppen vorgenommen (vgl. HOMBURG und SÜTTERLIN, 1992). Strategische Gruppen sind Cluster von Unternehmen mit vergleichbarer strategischer Ausgangslage, zwischen denen es relevante Mobilitätsbarrieren gibt (vgl. CAVES und GHEMAWAT, 1992).

In Abb. 1 werden zur Betrachtung der gesamten Gastronomiebranche der Grad der Systematisierung und das Preisniveau als Strategie-

kriterien herangezogen. Die systematisierte Gastronomie beinhaltet zum einen die Gruppe der niedrigpreisigen filialisierten Anbieter (z.B. McDonald's), zum anderen die Qualitäts-System-Gastronomie im Hochpreissegment (z.B. Mövenpick). Trend- und Szenegastronomie, die zunehmend mit Franchisesystemen auftritt, spricht eine vornehmlich junge Zielgruppe mit einem über das Speiseangebot hinausgehenden Lifestylekonzept an. Im Bereich der Individualgastronomie gibt es wiederum drei Kerngruppen: Die einzelbetriebliche Fast-Food-Gastronomie (Imbiss- und Snackbetrieb, regionale Gastwirtschaft) arbeitet durchschnittlich mit sehr niedrigen Preisen. Die bürgerliche nationale und internationale Küche umfasst als größte Gruppe das breite mittlere Preissegment, die Sternegastronomie besetzt das exklusive Preispremium.

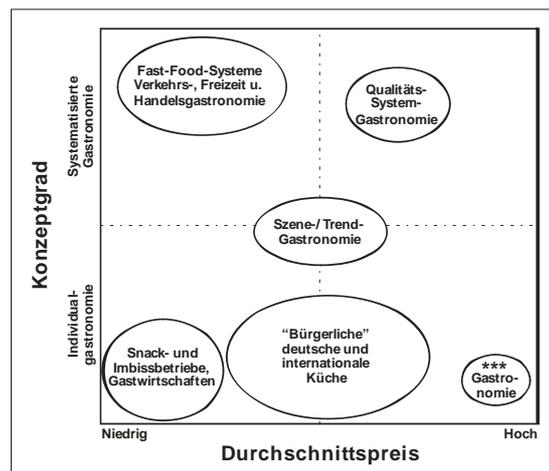


Abb. 1: Strategische Gruppen in der Gastronomie

Quelle: vgl. LÜTH und SPILLER, 2003, 3

Das Segment der bürgerlichen heimischen und internationalen Küche steht im Vordergrund der Analyse. Es handelt sich hauptsächlich um Familienbetriebe, häufig mit eigenem Immobilienbesitz, die dadurch kostengünstig arbeiten, allerdings kaum mehr auf den Einsatz von Fremdarbeitskräften verzichten können. Weitere Kennzeichen dieses Segments sind der zunehmende Einsatz von Convenience-Produkten, Kapitalknappheit sowie der enge persönliche Kontakt zum Gast (vgl. LÜTH und SPILLER, 2003, 11). Der Erfolg und Bestand ist oft stark vom Unternehmer selbst abhängig (vgl. HAMER und RIEDEL, 1990, 52). Im

Beschaffungsbereich bestehen z. T. traditionelle Lieferverbindungen zu lokalen Bäckern, Fleischern oder Landwirten, die ein wichtiges Qualitätssignal für die Gäste darstellen können. In den letzten Jahren ist allerdings der Groß- und Einzelhandel als Lebensmittellieferant in den Vordergrund gerückt und ersetzt in vielen Fällen das Lebensmittelhandwerk und landwirtschaftliche Direktvermarkter (vgl. GAIGL, 2002).

Die Sternegastronomie, die in der Studie mit erfasst wird, unterscheidet sich von der bürgerlichen Gastronomie durch die überregional anerkannten Chefköche, die teilweise "Markencharakter" aufweisen. Restaurants dieses Segments generieren ihren Umsatz weniger über große Gästezahlen als über hohe Bonwerte (vgl. LÜTH und SPILLER, 2003, 10). Restaurantführer spielen für den Bekanntheitsgrad solcher Betriebe eine zentrale Rolle. Wird die Auszeichnung entzogen, so kann dies existenzielle Folgen für den Betrieb haben (vgl. SNYDER und COTER, 1998, 66; KIANI-KREß, 1995, 123). Im Beschaffungsbereich zeichnet sich die Sternegastronomie durch die Suche nach ausgefallenen Qualitäten und spezialisierten Lieferanten aus.

3. Lebensmittelbeschaffung in der Gastronomie

3.1 Stand der Forschung

„No organization can be better than its suppliers“ (vgl. LEENDERS und FEARON, 2002, V). Die Beschaffung umfasst sämtliche unternehmens- und/oder marktbezogenen Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen (vgl. ARNOLD, 1997, 3). In der Gastronomie haben der Wareneinsatz und die Personalkosten, zusammen als Primecosts bezeichnet, den größten Anteil an den Gesamtkosten. Diese sollten zwischen 60 und 65% liegen, damit ein Betrieb rentabel arbeiten kann (vgl. KAUB und WESSEL, 1996). Daran wird deutlich, dass der Einfluss des Versorgungsmanagements auf die Gesamtkosten enorm ist (vgl. ARNOLD, 1997, 15). In der Systemgastronomie wird deshalb seit geraumer Zeit dem Einkaufsbereich hohe Aufmerksamkeit zugewandt (vgl. SEREX, 1998). Anders sieht es beim Beschaffungsverhalten der Individualgastronomie aus, das bisher in der Praxis, aber auch in der Forschung eher vernachlässigt wurde.

Eine der wenigen Veröffentlichungen zu dem Thema stellt eine Studie zum Beschaffungsverhalten der gehobenen Gastronomie in Mecklen-

burg-Vorpommern dar (vgl. KLÄMT et al., 2000). In dieser wurden 44 Restaurants, die einen Eintrag in einem Restaurantführer vorweisen können, zu ihrem Speisenangebot, der Herkunft der Rohstoffe und den Anforderungen an die Produkte und Lieferanten befragt. Die Betriebe weisen durchschnittlich zehn Lieferanten auf. Davon sind sechs Händler, zwei Verarbeiter und zwei Direktlieferanten, d. h. Landwirte, Jäger und Fischer. Es ergibt sich ein Zusammenhang zwischen einer hohen Preislage und zunehmender Lieferantenzahl, dabei nimmt auch der Anteil an Direktlieferanten deutlich zu (vgl. KLÄMT et al., 2000, 50 f.). Bei der Herkunft der Rohstoffe sind deutliche Unterschiede zu verzeichnen. Als Gründe für den Verzicht auf den regionalen Bezug wurden vor allem Qualitätsmängel, schlechtes Preis-Leistungsverhältnis, begrenzte Produktpalette, fehlendes Angebot beim Händler und fehlendes Feinsortiment genannt. Interessant ist, dass 75% der befragten Gastronomen (besonders diejenigen mit einem Angebot im oberen Preissegment) Interesse an einem (vermehrten) Direktbezug vom Landwirt, Fischer oder Jäger haben. Letztlich zeigt die Studie, dass in der Sternegastronomie erhebliche Beschaffungsbemühungen angewendet werden, um sich im Wettbewerb zu differenzieren.

3.2 Ergebnisse der Expertengespräche

Angesichts der defizitären Literaturlage wurden sechs ausführliche Experteninterviews mit Branchenvertretern (Köche, Außendienstmitarbeiter des Handels) durchgeführt. Die Kernaussagen der Expertengespräche sind im Folgenden zusammengefasst:

- Der Einkauf erfolgt vor allem preisorientiert, daneben spielt die Lieferzuverlässigkeit eine große Rolle.
- Es existiert ein grundsätzliches Interesse am Bezug besonderer Produktqualitäten, diesem stehen aber Preis- und Transaktionskostengesichtspunkte entgegen.
- Der (Groß-)Handel ist ein wichtiger Lieferant für gängige Produkte, seine Schwächen liegen im Bereich der Spezialitäten. Die Handelsunternehmen bemühen sich intensiv um ihre Kunden (Außendienstmitarbeiter, Rabatte, breites Sortiment, Hausmessen, Kundenkarten, persönlicher Kontakt usw.) und führen einen über den Preis ausgeprägten Verdrängungswettbewerb.
- Der Informationsaustausch zwischen Gastronomiebetrieben und Lieferanten erfolgt unregelmäßig und bezieht sich häufig nur auf aktuelle Angebote, eine engere Zusammenarbeit (z.B. die Entwicklung spezieller Produkte) mit den Lieferanten ist nicht üblich.

- Die Haltung gegenüber Convenience-Produkten war vormals eher skeptisch. Diese wurden zunächst in Risikobereichen (Eis, Desserts und Soßen mit frischen Eiern) und bei zeitintensiven Zubereitungen (Kartoffelprodukte, Pasteten) verwendet. Die eingesetzten Produkte haben dann allerdings überzeugt und werden heute z. T. besser beurteilt als entsprechende Eigenproduktionen.
- Der hinter den Produkten stehende (landwirtschaftliche) Produktionsprozess interessiert die Gastronomie kaum, das Know-how ist an diesem Punkt gering.

4. Beschaffungsverhalten in der bürgerlichen Gastronomie: Ergebnisse der Befragung

4.1 Studiendesign

Zielgruppe der Erhebung waren bürgerliche Gastronomiebetriebe in Norddeutschland. Im Frühjahr 2004 wurden insgesamt 112 Unternehmen befragt, wobei eine Auswahl aus Branchenverzeichnissen getroffen und telefonisch die Bereitschaft zur Teilnahme erfasst wurde. Die Auswertung zeigt, dass ein Großteil der befragten (Hotel-)Restaurants tatsächlich dem bürgerlichen Segment zuzuordnen ist, es befinden sich aber auch "Grenzfälle" zum Fast-Food-Segment auf der einen und zur Sternegastronomie auf der anderen Seite darunter. Die Probanden, zu 72% Männer, sind überwiegend Betriebsinhaber bzw. Küchenchefs. Die Restaurants verkaufen (bei hoher Standardabweichung) im Durchschnitt 81 Essen am Tag, verfügen über 115 Sitzplätze, 9 Vollzeitarbeitskräfte sowie 7 Aushilfen. Hauptsächlich befinden sich die Unternehmen in der Stadtmitte (39%) und im Dorf (31%), seltener am Stadtrand (21%) oder in Einzellage (9%). Die Studie ist als Sondierungsstudie angelegt und erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Die Befragung der Gastronomen fand mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens als face-to-face-Interview statt. Im Wesentlichen wurden Likert-Skalen sowie siebenstufige semantische Differenziale eingesetzt, z. T. auch Rankingskalen. Inhaltlich stehen Einstellungs- und Involvementfragen zum Beschaffungsmanagement sowie Erhebungen zum tatsächlichen Einkaufsprozess im Vordergrund.

4.2 Beschaffungswege und Lieferantenanforderungen

Die befragten Unternehmen kaufen zu 92% selbstständig ein, fünf Betriebe gehören einer Einkaufskooperation an, vier Betriebe einem Franchisesystem. Der Anteil der zentral beschafften Artikel liegt in diesen Fällen im Durchschnitt bei 69%. Insgesamt ist das Kooperationsniveau in der Gastronomie damit im Vergleich zu anderen Branchen ungewöhnlich schwach ausgeprägt. Durchschnittlich verfügen die Restaurants über knapp acht Lieferanten. 67% der Betriebe kaufen zumindest ein Produkt beim Landwirt oder Jäger ein, im Durchschnitt sind es 1,9 Artikel. Haupteinkaufsquelle für Rind- und Schweinefleisch sowie Wurst ist das Metzgerhandwerk, für Back- und Konditoreiprodukte der Bäcker, für Lamm- und Geflügelfleisch der Cash&Carry-Markt. Wild wird zumeist beim Jäger, Kartoffeln und Eier werden beim Landwirt eingekauft. Fisch sowie Obst und Gemüse werden schwerpunktmäßig auf Großmärkten beschafft, Milch und Milchprodukte sowie Nahrungsmittel und Konserven in Cash&Carry-Märkten. Fonds, Soßen, Suppen, Vorspeisen und Desserts werden immer noch weit überwiegend selbst produziert. Wichtige Informationsquellen im Rahmen der Beschaffung sind Messen, Außendienstmitarbeiter und vor allem Gespräche mit Berufskollegen. Etwas geringere Bedeutung haben Fachzeitschriften, gefolgt von Prospekten und Verkostungsaktionen. Relativ wenig genutzt wird das Internet.

Mittels einer Rangordnungsfrage wurden die zentralen Lieferantenebewertungskriterien erhoben (Tab. 1). Es zeigt sich, dass die Merkmale Regionalität und Sortimentsbesonderheiten relativ unbedeutend sind. Im Vordergrund stehen die Entgeltspolitik und die Qualität der Waren.

Tab. 1: Anforderungen an die Lieferanten (Ranking/Nennungen in %)

Anforderungen an die Lieferanten	Rang 1	Rang 2	Rang 3
Qualitativ überdurchschnittliches Angebot	43,2	12,6	11,5
Optimale Lieferkonditionen	21,6	30,6	19,3
Besonders günstige Preise	14,4	18,0	16,3
Persönliches Engagement	9,9	12,6	21,2
Regionalität des Angebotes	5,4	7,2	7,7
Einzigartiges Sortiment	3,7	7,2	6,7
Möglichst wenig meiner Zeit beanspruchen	1,8	11,8	17,3

4.3 Beschaffungskonzepte der Gastronomiebetriebe im Vergleich

Auf Basis zahlreicher Fragen zum Beschaffungsverhalten wurden per Faktoren- und Reliabilitätsanalyse drei Faktoren identifiziert, die wesentliche Elemente des Einkaufsverhaltens beschreiben (erklärte Gesamtvarianz der Faktorlösung: 64,9%; KMO: 0,74).

Der Faktor Lieferantensorientierung charakterisiert anhand von vier Statements das Engagement bei der Lieferantenauswahl und die Bemühungen um eine kooperative Zusammenarbeit (Cronbachs Alpha: 0,72). Mit dem Faktor regionale Verwurzelung wird die betriebliche und persönliche Einstellung zum regionalen Einkauf sowie die Bindung an die Region erfasst (C. A.: 0,7). Hinter diesem Faktor steckt die Hypothese, dass die regionale Beschaffung bei mittelständischen Lieferanten mit einer starken regionalen Einbindung zunimmt. Der letzte Faktor der Qualitätsorientierung umfasst den Einfluss des Qualitätsbewusstseins auf die Beschaffungsbemühungen und thematisiert das Spannungsverhältnis zwischen Qualitäts- und Kostenorientierung (C. A.: 0,66). Anschließend wurde mit Hilfe dieser einstellungsbasierten Faktoren eine Clusteranalyse erstellt, die unterschiedliche Unternehmen nach ihrem Beschaffungsverhalten zu homogenen Gruppen zusammenfasst (Tab. 2).

Tab. 2: Clusterbeschreibung (Clustermittelwerte)

Clusterbildende und - beschreibende Faktoren	1 n=17	2 n=34	3 n=8	4 n=17	5 n=27
Lieferantensorientierung ***	-1,45	0,60	-0,08	-0,17	0,29
Regionaleinbindung ***	-0,49	-0,34	-1,65	1,02	0,58
Qualitätsinvolvement ***	-0,61	-0,35	1,42	-0,76	0,89
Zahl regionaler Produkte **	6,94	9,29	5,25	10,76	12,33
Zahl Produkte v. Bauern/Jäger ***	1,35	1,29	1,13	2,65	3,19
Grad der Eigenerstellung ***	3,06	4,50	5,38	4,53	6,07
Anzahl Lieferanten insgesamt *	5,24	7,50	5,50	8,35	10,00
Anzahl der Vollarbeitskräfte *	9,12	14,58	3,63	3,71	7,00
Qualitätsbewusstsein der Gäste I *	0,06	0,94	2,25	1,18	1,74
Qualitätsbewusstsein der Gäste II *	1,53	2,06	2,63	2,24	2,78
Neuproduktinvolvement ***	0,94	2,32	1,88	1,24	2,44
Innovationsrate beim Angebot **	1,24	2,38	1,88	2,41	2,56
Sendungsbewusstsein f. Qualität ***	1,13	2,64	2,75	2,73	2,78
Kommunikation v. Qualität ***	0,59	2,82	1,50	2,71	2,59
Speisequalität als Erfolgsfaktor *	0,71	0,94	1,00	0,88	0,93

Skalierung von „-3=lehne vollständig ab“ bis „3=stimme vollständig zu“
Signifikanzniveau: p<0,01: ***, p<0,05: **, p<0,10: *

Die in Tab. 2 skizzierte 5-Clusterlösung wurde auf Basis des Dendrogramms und ihrer inhaltlichen Plausibilität bestimmt und konnte zu 92 % durch eine Diskriminanzanalyse bestätigt werden. Die Gruppen können wie folgt kurz charakterisiert werden: Cluster 1 - „Convenienceorientierte“, Cluster 2 - „Professionell Lieferantenorientierte“, Cluster 3 - „Traditionell Handwerkliche“, Cluster 4 - „Regional Eingebundene“ und Cluster 5 - „Qualitätsgastronomie“.

Die identifizierten Cluster bilden eine Bandbreite verschiedener Beschaffungstypen ab. Das größte Cluster sind die „Professionell Lieferantenorientierten“ (Cluster 2), die einen sehr engen und intensiven Kontakt zu ihren Lieferanten pflegen. Sie arbeiten mit ca. acht verschiedenen Lieferanten zusammen, beziehen aber im Vergleich zu den übrigen Clustern wenige Produkte von regionalen Märkten und Erzeugern. Mit rund 15 Vollarbeitskräften handelt es sich um größere Betriebe. Die „Professionell Lieferantenorientierten“ schätzen die Qualitätskenntnisse ihrer Gäste eher gering ein, zudem gehen sie davon aus, dass der Unternehmenserfolg in der Gastronomie in geringerem Ausmaß durch die objektive Speisequalität bestimmt wird. Das erhebliche Interesse an Neuprodukten und die ausgeprägte Innovationsrate beziehen sich daher nicht auf Spezialitäten, sondern auf Convenienceprodukte. Ein zuverlässiges und engagiertes Lieferantenverhalten steht unter Transaktionskostengesichtspunkten im Vordergrund, zudem wird der Preisdruck im Einkauf als relativ hoch wahrgenommen.

Eine überdurchschnittliche Lieferantenorientierung zeigen außerdem die Betriebe der „Qualitätsgastronomie“ (Cluster 5), diese erfolgt aber weniger aus Kosten- denn aus Qualitätsgesichtspunkten. Diese Betriebe verfügen nicht nur über die größte Anzahl an Lieferanten, sondern beziehen die meisten Produkte aus der Region, von spezialisierten Lieferanten sowie direkt vom Erzeuger und fertigen einen überdurchschnittlichen Teil ihrer Produkte selbst. Ihre Regionalbindung sowie ihr Qualitätsinvolvement sind dementsprechend positiv ausgeprägt. Die Produktkenntnisse der Gäste werden als relativ hoch eingeschätzt. Ihre Bereitschaft, hochwertige Lebensmittel preislich zu honorieren, ist erwartungsgemäß hoch. Schließlich sind die Qualitätsgastronomen ausgesprochen innovationsfreudig. 10 der 27 Betriebe sind in Restaurantführern aufgeführt, 5 weitere haben anderweitige Auszeichnungen für ihre Küche erhalten.

Ein sehr hohes Qualitätsinvolvement zeigt auch das dritte Cluster der „Traditionell Handwerklichen“. Es handelt sich dabei um eine kleine Gruppe von Gastronomiebetrieben, die die Speisequalität als wichtigen

Erfolgsfaktor erachten, was sich in dem relativ großen Anteil an selbst hergestellten Produkten widerspiegelt. Eine ausgeprägte Lieferantenorientierung ist allerdings nicht zu erkennen. Die Zahl der Lieferanten liegt bei diesen kleinen Betrieben deutlich unter dem Durchschnitt. Regionalität als Einkaufs- und Positionierungsargument wird vehement abgelehnt. Offensichtlich vertreten diese Gastronomen die Auffassung, dass Qualität eher in der Küche als im Einkauf definiert wird.

Das Cluster 4 der „Regional Eingebundenen“ zeichnet sich durch die Vielfalt der Lieferanten und regional bezogenen Produkte aus. Dabei spielt auch die Landwirtschaft eine größere Rolle. Die Gäste für regionale Lebensmittel zu begeistern und zu informieren wird als wichtig erachtet. Insgesamt wird jedoch kein besonderes Engagement in die Lieferantenbeziehung investiert. Da diese Betriebe eher im ländlichen Raum liegen, ist zu vermuten, dass die Lieferanten aus der Umgebung kommen und persönlich bekannt sind. Bis auf eine Ausnahme sind diese Unternehmen nicht in Restaurantführern aufgeführt.

Die Gruppe der „Convenience-Orientierten“ (Cluster 1) weist sowohl bei der Lieferantenorientierung, wie auch bei der Regionaleinbindung und beim Qualitätsinvolvement die geringsten Werte auf. Das Neuproduktinteresse dieser etwas älteren Gastronomen und die Innovationsrate beim Angebot sind gering, die Speisenqualität wird als relativ unbedeutsam für den Unternehmenserfolg betrachtet. Qualitätskommunikation in Richtung der Gäste findet kaum statt. Es handelt sich um ein relativ standardisiertes Durchschnittsangebot im unteren Preissegment. Die Bezeichnung „Convenienceorientierung“ bezieht sich zum einen auf den Eigenfertigungsanteil, zum anderen aber auch auf die sehr begrenzten Beschaffungsbemühungen, die sich in einer geringen Gesamtzahl von Lieferanten niederschlägt, wobei es sich bei diesen zudem um nicht-spezialisierte Einkaufsquellen wie den Lebensmitteleinzelhandel oder Cash&Carry-Märkte handelt. Günstige Preise stehen beim Wareneinkauf im Vordergrund.

Insgesamt zeichnen sich damit sehr unterschiedliche Anstrengungen der Betriebe im Beschaffungsmanagement ab. Diese schlagen sich allerdings nur in geringem Umfang direkt im Unternehmenserfolg nieder. Dieser wurde über vier Statements per Selbsteinschätzung erfasst, von denen drei zu einem Erfolgsfaktor verdichtet werden konnten (erklärte Gesamtvarianz: 75%, KMO: 0,72, C. A.: 0,79). Es deutet sich ein leicht überdurchschnittliches Ergebnis für das qualitätsorientierte fünfte Cluster an. Nur diesen Betrieben gelingt es auch, etwas höhere Preise am Absatzmarkt zu erzielen. Insgesamt sind

jedoch die Zusammenhänge zwischen Beschaffungsmanagement und ökonomischem Erfolg sowie Preisstellung gering. Offensichtlich können Betriebe mit geringem Beschaffungsinvolvement durchaus genauso erfolgreich agieren wie engagierte Qualitätsbetriebe.

5. Fazit: Zur strategischen Funktion der Beschaffung

Insgesamt zeichnet sich ab, dass die Beschaffung in der Gastronomie wenig professionell erfolgt. Obwohl der Speisequalität eine überragende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zugewiesen wird, sucht nur ein geringerer Teil der Restaurants nach besonderen Beschaffungsquellen und ausgesuchten Produktqualitäten.

Ein konsistenter Zusammenhang zwischen Absatzmarketing und Beschaffungskonzept lässt sich für die Gruppe der „Qualitätsorientierten Betriebe“ erkennen. Durch Multi-Sourcing wird die Positionierung im höherpreisigen Segment gestützt. Das zweite relativ große Cluster der „Professionell Lieferantenorientierten“ bietet Chancen für eine Ausweitung der kooperativen Beschaffung. Einkaufskooperationen könnten die Ausrichtung auf Transaktionskosten- und Einkaufspreisreduzierung verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit in Konkurrenz zur Systemgastronomie steigern. Die drei weiteren Cluster unternehmen geringere Beschaffungsanstrengungen (Cluster 1 und 3). Letztlich deutet sich an dieser Stelle an, dass mit weiterem Ausbau der Beschaffungsfunktion Kostenführerschaft versus Differenzierung als strategische Optionen in den Vordergrund rücken.

Insgesamt zeigt allerdings die geringe Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Beschaffungskonzept, dass der Einkauf zurzeit kein kritischer Engpassfaktor in der Gastronomie ist. Offensichtlich werden heute im Einkauf weder größere Preisvorteile erzielt noch in den meisten Fällen für die Gäste wahrnehmbare Leistungsvorteile gesehen. Der erste Gesichtspunkt liegt in den geringen Volumenbündelungseffekten begründet, da im Vergleich zum Einzelhandel Kooperationspotenziale nicht erschlossen sind. Der zweite Gesichtspunkt kann entweder dadurch erklärt werden, dass die Köche in der Lage sind, auch aus undifferenzierter Standardware gute Gerichte zu kochen oder dass die Gäste die Qualitätsdifferenzen nur begrenzt wahrnehmen. Die geringe Bedeutung, die der Werbung heute in der bürgerlichen Gastronomie zugemessen wird, könnte hier ein Hinweis auf nicht genutzte Differenzierungspotenziale sein, indem herausgehobene Vorprodukte nicht entsprechend kommuniziert werden.

Aus Sicht der Landwirtschaft ist schließlich zu beachten, dass die „regional eingebundenen Betriebe“ als ein Hauptabnehmer über ein eher inkonsistentes Beschaffungskonzept verfügen und auch ökonomisch weniger erfolgreich sind. Perspektivisch interessanter ist die Qualitätsgastronomie, die allerdings professioneller einkauft und stärkere Vermarktungsanstrengungen der Landwirte bis hin zum Ingredient Branding erfordert.

Literatur

- ARNOLD, U. (1997): Beschaffungsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- CAVES, R. E. und GHEMAWAT, P. (1992): Identifying Mobility Barriers. *Strategic Management Journal*, 13, 1, S. 1-12.
- FLAD, P. O. (2001): Dienstleistungsmanagement in der Gastronomie und Foodservice-Industrie. Frankfurt am Main: Deutsche Fachbuchverlag-Gesellschaft.
- GAIGL, G. (2002): Der Großverbrauchermarkt für Milcherzeugnisse in Deutschland. *Hochschulschriften zu Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 145. München: VVF-Verlag.
- HAMER, E. und RIEDEL, B. (1990): Gastronomie-Marketing - Ein Handbuch für die Praxis. Landsberg am Lech: Mi-Poller.
- HOMBURG, C. und SÜTTERLIN, S. (1992): Strategische Gruppen: Ein Survey. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62, 6, S. 635-662.
- KAUB, E. und WESSEL, I. (1996): Erfolg mit Flexibilität - kreative Gastronomie-Konzepte systematisch entwickeln. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- KIANI-KREß, R. (1995): Heiter und Locker. *Wirtschaftswoche*, 50, S. 122-125.
- KLÄMT, G., HAMM, U. und TEUSCHER, M. (2000): Anforderungen der gehobenen Gastronomie an eine Belieferung mit Lebensmitteln aus der Region. *Schriftenreihe der FH Neubrandenburg, Reihe A, Band 11, 2. Aufl., Friedland*.
- LEENDERS, M. R., FEARON, H. E. (2002): *Purchasing and Supply Management*. 12. Aufl., Boston u. a.: McGraw-Hill.
- LÜTH, M. und SPILLER, A. (2003): Qualitätssignaling in der Gastronomie. In: *Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. (Hrsg.): Perspektiven der europäischen Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Osterweiterung der Europäischen Union. Schriften der GeWiSoLa, Bd. 38. Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag, S. 445-450.*
- SEREX, P. F. (1998): Vom Rohstoff bis zum Hamburger - Supply Chain Management bei McDonalds's. *Thesis Fachzeitschrift für Marketing*, 15, 1, S. 24-29.
- SNYDER, W. und COTTER, M. (1998): The Michelin Guide and Restaurant Pricing Strategies. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 3, 1, S. 51-67.

Anschrift der Verfasserinnen und des Verfassers

*Maren Lüth, Dipl. oec. troph.; Prof. Dr. Achim Spiller; Angela Wegener, M. Sc.
 Institut für Agrarökonomie, Georg-August Universität Göttingen
 D-37073 Göttingen, Platz der Göttinger Sieben 5
 Tel.: +49 551 39 2399, eMail: A.Spiller@agr.uni-goettingen.de*