

## QUALITÄTSSIGNALING IN DER GASTRONOMIE

von

M. LÜTH und A. SPILLER\*

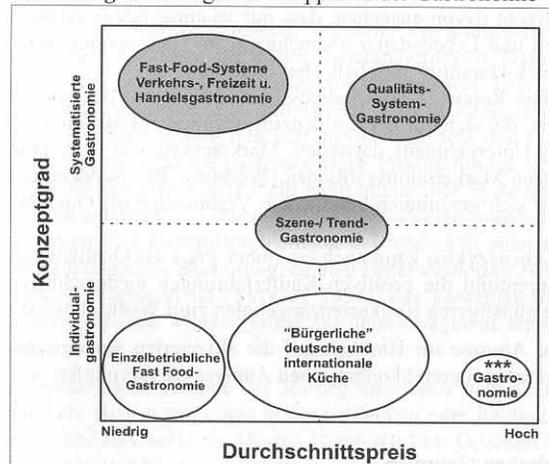
### 1 Einleitung

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). Die empirische wie theoretische Analyse der 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. Zielrichtung ist die Entwicklung von Hypothesen für die weitere empirische Forschung.

### 2 Systematisierung des Konkurrenzumfeldes in der Gastronomie: Identifikation strategischer Gruppen

Der Gastronomie-Markt ist durch eine Vielzahl von Betriebstypen gekennzeichnet, die nach verschiedenen Kriterien (z.B. Angebotsschwerpunkt oder Serviceintensität) systematisiert

Abbildung 1: Strategische Gruppen in der Gastronomie



werden können (KAUB CONSULT, 1996; TENBERG, 2001). 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. In Abbildung 1

\* Dipl.oec.troph. Maren Lüth, Prof. Dr. Achim Spiller, Institut für Agrarökonomie der Universität Göttingen, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen; E-mail: mlueth@uni-uaao.gwdg.de

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 Hypothesenbildung bieten. Die unterschiedliche Größe der strategischen Gruppen spiegelt dabei annäherungsweise die jeweilige Umsatzbedeutung.

### 3 Qualitätssignaling gastronomischer Anbieter

#### 3.1 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 und ADLER, 1995). Anhand einer Gütertypologie, die die Produkte danach unterscheidet, zu welchem Zeitpunkt die Qualitätseigenschaften erfassbar sind, d.h. vor oder erst nach dem Konsum bzw. nur durch Dritte wie z.B. Testinstitutionen, erfolgt eine Einordnung in Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter (DARBY und KARNI 1973).

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 Dienstleistungsponenten zum Tragen (z.B. Service, Ambiente). Eine Einordnung in die genannte Gütertypologie zeigt bei den meisten Qualitätseigenschaften Erfahrungsgutcharakteristika, die der Gast erst nach dem Genuss bewerten kann. Sucheigenschaften wie Auswahl und Preis bzw. Vertrauenscharakteristika wie die ökologische Herkunft der Zutaten bilden Ausnahmen. Insgesamt lässt sich mit 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 und SPILLER, 1998):

- *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 dies in Form einer „Geld-zurück-Garantie“ möglich, aber unüblich.
- *Markenname und Reputation*: Die Relevanz 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.
- *Preis*: In späteren Phasen des Lebenszyklus kann auch ein hoher Preis als Qualitätsindikator dienen, da sich im Preispremium die positiven Käufererfahrungen niederschlagen. Nachfrager sind nur bei deutlich günstigeren Konkurrenzangeboten zum Wechsel bereit.

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

Unternehmen der *einzelbetrieblichen Fast Food-Gastronomie* wie Dönerläden, Snack- und Imbissbetriebe sind 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 (Selbstausschüttung, KAUB, 1990, S. 115). Weiterhin entfallen bei Verzicht auf Lohnarbeitskräfte die in der Gastronomie aufgrund der hohen Auslastungsschwankungen ausgeprägten Transaktionskosten des Personaleinsatzes. Ein weiteres Charakteristikum der Betriebe ist die Kapitalknappheit, so dass Werbung und Markenaufbau als Qualitätssignale auscheiden. 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. Auch wenn das Kundenbindungsmanagement (RUST et al. 2000) für alle strategischen Gruppen in der Gastronomie von großer Bedeutung ist, so stellt es für Imbissbetriebe doch das elementare Überlebensargument angesichts der hohen Qualitätsheterogenität dar.

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 sich um Filial- sowie zunehmend (zzt. ca. 50 %) um Franchiseunternehmen, die überproportional zum Gesamtmarkt wachsen. Dabei sind es weniger die Kostenvorteile gegenüber der Individualgastronomie, 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 Qualitätsstandardisierung und der damit möglichen Markenpolitik. Insbesondere an Standorten mit größerer Kundenfluktuation (z.B. Bahnhof, Innenstadt), wo der Kunde über keine eigenen Erfahrungen verfügt, verlässt er sich auf die bekannten und standardisierten Angebote. Die persönliche Stammkundenbindung tritt hier hinter Markenaufbau und -bindung zurück. Durch die nationale bzw. international verdichtete Outlet-Struktur kann zudem eine hohe Werbeeffizienz erzielt und die Breite des klassischen Marketing-Instrumentariums eingesetzt werden. Der Werbeaufwand führender Systemgastronomien erreicht Größenordnungen von bis zu 5 % des Umsatzes.

Die Systemkonzepte erfordern allerdings ein standardisierbares Speisenangebot und bieten wenig Möglichkeiten für lokale Differenzierungen. Daraus ergeben sich Wachstumsgrenzen für die hochwertige *Qualitäts-Systemgastronomie*. Hier gibt es nur wenige 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. *Agency-Probleme* werden virulent und *free-rider*-Verhalten nimmt zu. Die Kontrollproblematik gewinnt nicht zuletzt angesichts der hohen Auslastungsschwankungen an Bedeutung, da eine Unterscheidung zwischen Nachfrageveränderungen und *shirking* erschwert ist (SYDOW, 1994); das Systemkonzept stößt an seine Grenzen. Hinzu kommt, dass die Markenpolitik für dieses Segment als Qualitätssignal nicht mehr ausreicht (s.u.).

Die strategische Gruppe der *Sternegastronomie* hebt sich durch ausgezeichnetes Küchenpersonal ab, allen voran einen in der nationalen oder internationalen Szene anerkannten und ausgezeichneten Chefkoch. 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 Empfehlun-

gen zurückgegriffen werden kann. Schließlich ist das sensorische Vermögen (bekanntlich das „schwächste“ Sinnesorgan des Menschen) nicht bei allen Kunden hinreichend ausgeprägt. Klassische Marketinginstrumente sind in dieser Situation von vergleichsweise geringer Bedeutung, da selbst hochaffine Werbeträger für diese 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.) die zentrale Rolle (SNYDER und COTTER, 1998; COTTER und SNYDER, 1998). Gourmetführer und Gourmetkritiker leiten das Publikum. Ökonomisch lässt sich diese strategische Gruppe als Club im Buchananschen Sinne charakterisieren (BUCHANAN, 1965; SANDLER und TSCHIRHART, 1997, S. 335). Die Restaurantkritiker vergeben eine Qualitätsreputation an eine begrenzte Anzahl von Clubmitgliedern. Die Teilnahme am Club setzt die Bildung von Sozialkapital durch das langjährige „Hocharbeiten“ des zukünftigen Chefkochs in der Sternegastronomie voraus. 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 und COTTER, 1998).

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-Behaviour* vieler Verbraucher in der Angebotspolitik nicht gerecht wird.

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 kleine Filial- oder Franchisesysteme wie auch als Einzelbetriebe am Markt auf. Die geringe Fertigungstiefe und die ausgeprägte Angebotsstandardisierung sind vergleichbar zur 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 Signaling stehen deshalb im Vordergrund: Einmal wird vergleichbar zur Sternegastronomie versucht, über Szeneführer und -zeitschriften ein Referenzsystem aufzubauen. 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 nicht nur – wie in der Informationsökonomie üblich – als Screeninginstrument der Konsumenten anzusehen (KAAS, 1991), sondern aktiv zu initiieren. 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). 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 Szenemarketings.

#### 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.

#### Literatur

- AKERLOF, G. (1970): The market for lemons: quality, uncertainty and the market mechanism. In: *Quarterly Journal of Economics* 84, H. 3, S. 488-500.
- BODENSTEIN, G., SPILLER, A. (1998): *Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation*. Landsberg/Lech.
- BUCHANAN, J.M. (1965): An Economic Theory of Clubs. In: *Economica* 9, Februar, S. 1-14.
- 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.
- FLAD, P.O. (2001): *Dienstleistungsmanagement in der Gastronomie und Foodservice-Industrie*. Frankfurt a. M.
- GV-NET (1999): Außer-Haus-Verzehr erreicht über 40 Prozent und deutsche Küche gewinnt. In: [www.gv-net.de](http://www.gv-net.de) vom 26.10.2000.
- HÄNSSLER, K.-H. (2001): *Management in der Hotellerie und Gastronomie: betriebswirtschaftliche Grundlagen*. München.
- HORX, M. (1998): *Megatrends für die späten 90er Jahre*. Düsseldorf.
- 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 Partner 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.
- KROEBER-RIEL, W., WEINBERG, P. (1999): *Konsumentenverhalten*. 7. Aufl., München.
- PORTER, M. (1999): *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 10. Aufl., Frankfurt a. M.
- 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.

- 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.
- SÜBENBACH, 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.
- WEIBER, R., ADLER, J. (1995): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen. In: Zfbf 47, H. 1, S. 43-65.