

Masterarbeit

ERMITTLUNG VON KUNDENBEDÜRFNISSEN IN DER URBANEN GASTRONOMIE

am Beispiel eines Grazer Kaffeehauses

ausgeführt an der



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Ing. Matthias Berghofer, BSc.

1610318002

betreut und begutachtet von
DI (FH) Andreas Rehklaue, MBA

begutachtet von

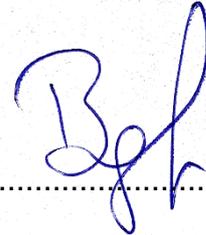
FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im Dezember 2017

.....
Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized letters, positioned above a horizontal dotted line.

Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank meiner Freundin Doris, besonders für den starken emotionalen Rückhalt über die Dauer meines gesamten Studiums.

Ebenfalls möchte ich mich bei meinem Betreuer Hrn. DI Rehkla für die zahlreichen interessanten Gespräche und Ideen bedanken, die maßgeblich dazu beigetragen haben, dass diese Masterarbeit in dieser Form vorliegt.

Ein besonderer Dank gilt allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern meiner Befragungen, ohne die diese Arbeit nicht hätte entstehen können. Mein Dank gilt ihrer Informationsbereitschaft und ihren interessanten Beiträgen und Antworten auf meine Fragen.



Matthias Berghofer

Graz, Dezember 2017

KURZFASSUNG

Gastronomen können ohne ihre Kunden nicht existieren und je zufriedener ihre Kunden sind, desto mehr schenken sie ihnen ihre Treue und diese können somit erfolgreich am Markt bestehen. Die Erfüllung von Kundenbedürfnissen spielt dabei eine wesentliche Rolle, denn die Konkurrenz ist groß. Ziel dieser Arbeit ist es, Kundenbedürfnisse in der urbanen Gastronomie zu ermitteln. Dabei dient innerhalb dieser Arbeit ein Grazer Kaffeehaus als Praxisbeispiel.

Die vorliegende Arbeit zeigt die Entwicklung eines dreistufigen Marktforschungskonzepts zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen in der urbanen Gastronomie. Im Zuge dessen werden unterschiedlichste Methoden zur Bedürfnisermittlung aufgezeigt und verglichen. Als Grundlage werden in dieser Arbeit zusätzlich Erfolgsfaktoren und Trends in der Gastronomie angeführt. Als Überleitung auf das Kapitel der Marktforschung und der Methoden zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen findet sich ein Kapitel über Kundenmanagement, welches Bedürfnisse, Nutzen, Zufriedenheit sowie die Bindung von Kunden aufzeigt.

Im Zuge des bearbeiteten Praxisbeispiels wurde für die vordefinierte Zielgruppe von Studierenden das im Theorieteil entwickelte Marktforschungskonzept angewandt. Dabei wurden eine Onlineumfrage unter Studierenden sowie Interviews mit Personen in der Gastronomie durchgeführt. Die Ableitung der einzelnen Kundenbedürfnisse erfolgte im Anschluss anhand eines Fokusgruppeninterviews.

Das Ergebnis dieser Arbeit zeigt ein bereits angewandtes Marktforschungskonzept zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen in der urbanen Gastronomie. Zusätzlich dazu wurde für das bearbeitete Praxisbeispiel eine entsprechende Handlungsempfehlung auf Basis der ermittelten Bedürfnisse abgeleitet.

ABSTRACT

Proprietors of service businesses cannot exist without their customers and the more satisfied their customers are, the more they give them their loyalty. Thus, the proprietors are successful on the market. The fulfilment of customer needs plays a crucial role because competition in this sector is very big. The aim of this thesis is to identify customer needs in urban gastronomy. A coffee-house in Graz serves as an example for the practical part.

This thesis describes the development of a three-stage market research concept for determining customer needs in urban service business. During this process, a wide variety of methods for determining customer needs is identified and compared. As a basis for this thesis, success factors and trends in gastronomy are indicated. In addition to that, a chapter on customer management which shows the needs, benefits, satisfaction and loyalty of customers is provided.

In the practical part the market research concept, which has been developed in the theoretical part, is applied to the predefined target group of students. To reach this goal an online survey among students was conducted and interviews with people working in service business were made. The individual customer needs were derived with the help of a focus group interview.

The result of this thesis shows an already applied market research concept for the determination of customer needs in urban gastronomy. Based on the identified needs, a corresponding recommendation for further actions for the coffee house in Graz was derived.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Ziel, Nichtziele.....	1
1.2.1	Ziele	1
1.2.2	Nichtziele	2
1.3	Zielgruppe	2
1.4	Bezugsrahmen.....	3
2	Grundlagen der urbanen Gastronomie	5
2.1	Erfolgsfaktoren in der Gastronomie	6
2.2	Trends betreffend die urbane Gastronomie.....	7
2.2.1	Demografische Trends	8
2.2.2	Konsumententrends.....	9
3	Kundenmanagement.....	11
3.1	Kundenbedürfnisse	11
3.2	Kundennutzen.....	13
3.3	Kundenzufriedenheit.....	15
3.3.1	Erwartungs-Diskonfirmations-Paradigma	15
3.3.2	Kano Modell	17
3.4	Kundenbindung.....	19
4	Grundlagen der Marktforschung	20
4.1	Der Prozess der Marktforschung	22
4.2	Methoden der Datenerhebung.....	24
4.3	Marktsegmentierung	27
4.3.1	Kriterien zur Segmentierung von Märkten	27
4.3.2	Demografische Segmentierungskriterien	29
4.3.3	Psychografische Segmentierungskriterien	30
4.3.4	Kaufverhaltensbezogene Segmentierungskriterien.....	30
5	Erfassung von Kundenbedürfnissen	32
5.1	Methodenübersicht zur Erfassung von Kundenbedürfnissen	33
5.1.1	Befragung / Umfrage	34
5.1.2	Beobachtung.....	36
5.1.3	Lead User Methode	38
5.1.4	Fokusgruppeninterviews	39
5.1.5	Netnographie	41
5.2	Bewertung der Methoden zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen	42
5.2.1	Befragung / Umfrage	42
5.2.2	Beobachtung.....	43
5.2.3	Lead-User Methode	43
5.2.4	Fokusgruppeninterviews	43

5.2.5	Netnographie	44
5.2.6	Fazit	44
6	Marktforschungskonzept	47
6.1	Basis des Marktforschungskonzepts	47
6.2	Darstellung des detaillierten Marktforschungskonzepts	48
6.2.1	Abgrenzen der Rahmenbedingungen.....	48
6.2.2	Datenerhebung	50
6.2.2.1	Kunden	50
6.2.2.2	Gastronomen.....	51
6.2.2.3	Leitfaden für Fragebogen und Interviews.....	51
6.2.3	Fokusgruppeninterview.....	53
6.2.4	Zusammenfassung der ermittelten Kundenbedürfnisse	54
7	Ermittlung von Kundenbedürfnissen anhand des Praxisbeispiels - ein Grazer Kaffeehaus.....	55
7.1	Darstellung des Praxisbeispiels – Grazer Kaffeehaus	55
7.2	Phase 1 - Definition der Rahmenbedingungen.....	55
7.2.1	Standortdefinition	56
7.2.2	Zielgruppendefinition	57
7.2.3	Auswahl potentieller Gastronomen.....	57
7.3	Phase 2 - Datenermittlung	58
7.3.1	Standardisierte Onlineumfrage	58
7.3.2	Interviewleitfaden	60
7.4	Zwischenergebnisse aus Datenermittlung.....	62
7.4.1	Ergebnisse aus der Onlineumfrage	62
7.4.1.1	Darstellung der Ergebnisse	62
7.4.1.2	Fazit.....	71
7.4.2	Ergebnisse hinsichtlich Netnographie	72
7.4.3	Ergebnisse aus den geführten Interviews	74
7.4.4	Aufbereitung der bisherigen Erkenntnisse.....	80
7.5	Phase 3 – Kundenbedürfnisse aus Fokusgruppeninterview	82
7.5.1	Fokusgruppeninterview.....	82
7.5.2	Abgeleitete Kundenbedürfnisse.....	85
8	Ergebnisse sowie Handlungsempfehlungen für das Grazer Kaffeehaus	88
9	Zusammenfassung und Ausblick	89
10	Reflexion und Lessons Learned.....	90
	Literaturverzeichnis	91
	Abbildungsverzeichnis.....	94
	Tabellenverzeichnis.....	96
	A1 - Interviews im Bereich der Kaffeehaus-Gastronomie	97
	A2 - Ergebnisse aus dem Fokusgruppeninterview.....	112

1 EINLEITUNG

Unternehmen können ohne ihre Kunden nicht existieren, je mehr ihnen ihre Kunden Treue schenken und je zufriedener ihre Kunden sind, desto eher können sie am Markt bestehen. Demzufolge kann Kundenzufriedenheit, wie es auch in diversen Lehrbüchern vermittelt wird, als Basis für ein erfolgreiches Unternehmen präsentiert werden.¹ Daraus lässt sich in weiterer Folge ableiten, dass eine hohe Kundenzufriedenheit positiv mit dem Unternehmenserfolg korreliert.² Die wesentliche Herausforderung besteht jedoch darin, gezielt und systematisch Kundenbedürfnisse zu ermitteln und diese mit dem Leistungsangebot des Unternehmens zu befriedigen.

1.1 Ausgangssituation

Die Ermittlung von Kundenbedürfnissen hat das Ziel, dem Kunden schlussendlich passende, maßgeschneiderte und zufriedenstellende Angebote bereitstellen zu können. Basis dafür ist jedoch die systematische Ermittlung und Erfassung der Bedürfnisse einzelner Kunden und Kundengruppen. Heutzutage eröffnet und schließt ein Gastronomiebetrieb nach dem anderen. Wesentlich beteiligt an diesem Prozess ist vermutlich das Thema Kunden- und Bedürfnisorientierung.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der systematischen Ermittlung von Kundenbedürfnissen in der urbanen Gastronomie. Im Zuge dieser Arbeit wird ein Leitfaden beziehungsweise ein Marktforschungskonzept zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen erstellt. Auf Basis der Ergebnisse aus der durchgeführten Marktforschung und deren abgeleiteten Kundenbedürfnissen können in weiterer Folge neue Ideen für Produkte und Dienstleistungen formuliert werden.

Im Zuge des Praxisteils wird im Speziellen die Ermittlung von Kundenbedürfnissen für ein Grazer Kaffeehaus durchgeführt und es werden entsprechende Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

1.2 Ziel, Nichtziele

1.2.1 Ziele

Das Ziel dieser Arbeit ist die Ermittlung von Kundenbedürfnissen in der urbanen Gastronomie, um davon Handlungsempfehlungen für Produkte und Dienstleistungen abzuleiten.

Die Forschungsfragen, die im Rahmen der Zielerreichung dieser Arbeit beantwortet werden sollen, lauten wie folgt:

- Wie können Kundenbedürfnisse in der urbanen Gastronomie ermittelt werden?
- Wie sieht ein Marktforschungskonzept dafür aus?

¹ Vgl. Hinterhuber/ Matzer (2009), S. V.

² Vgl. Hinterhuber/ Matzer (2009), S. 7.

Im Zuge der Durchführung des Praxisbeispiels werden die entsprechend ausgewählten Methoden im Feld angewendet, um davon eine Handlungsempfehlung für das bearbeitete Praxisbeispiel abzugeben.

1.2.2 Nichtziele

Die Erstellung eines Geschäftsmodells auf Basis der ermittelten Bedürfnisse stellt kein Ziel dieser Arbeit dar. Darüber hinaus stellt die konkrete Ausarbeitung von Produkten und Dienstleistungen für das bearbeitete Praxisbeispiel ebenfalls kein Ziel dieser Arbeit dar.

1.3 Zielgruppe

Die Lesergruppe dieser Arbeit sind bestehende und neue Unternehmer in der urbanen Gastronomie sowie Studierende, die Start-ups in der Gastronomie planen.

1.4 Bezugsrahmen

Der in Abbildung 1 angeführte Bezugsrahmen gibt einen grafischen Überblick über die Vorgehensweise und Struktur der Arbeit. Hier sind die wesentlichen Teilbereiche der Arbeit aufgezeigt, durch die auf den Kernpunkt der Arbeit zurückgeschlossen werden kann. Die Teilgebiete werden in weiterer Folge in den einzelnen Kapiteln detaillierter beschrieben und erläutert.

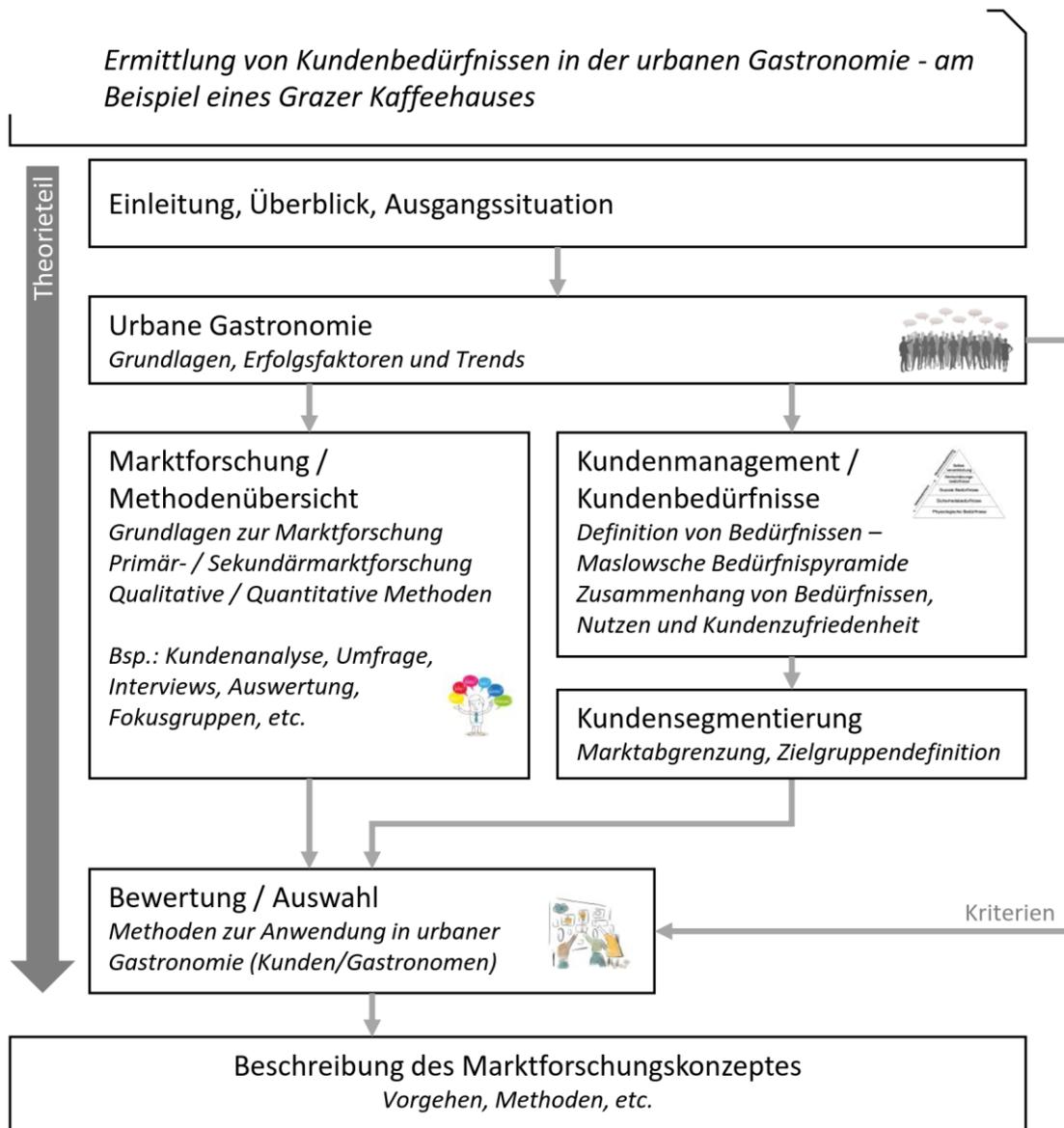


Abb. 1: Grafische Darstellung der Vorgehensweise des Theorieteils, Quelle: Eigene Darstellung.

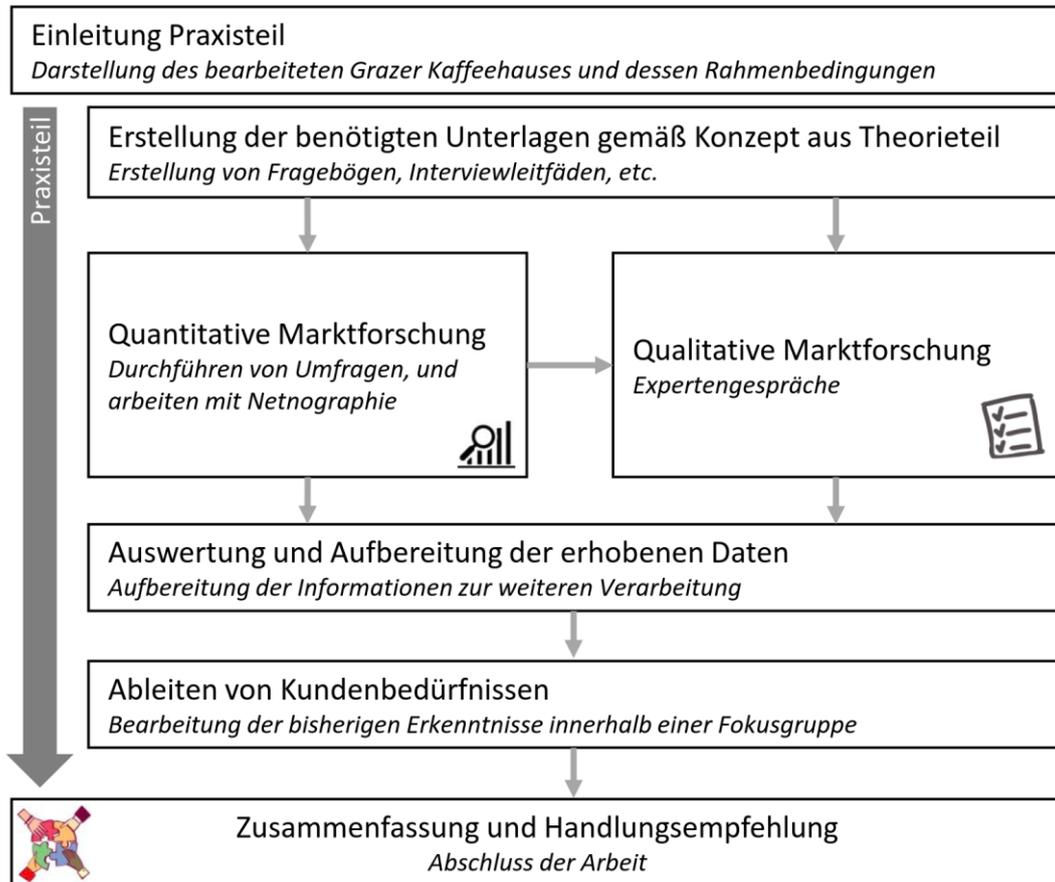


Abb. 2: Grafische Darstellung der Vorgehensweise des Praxisteils, Quelle: Eigene Darstellung.

2 GRUNDLAGEN DER URBANEN GASTRONOMIE

Jedes Unternehmen, egal in welcher Branche, muss sich dem Wettbewerb stellen. In der Gastronomie wird das Angebot immer größer, bunter und unüberschaubarer. In der tatsächlichen Leistung lässt es sich jedoch kaum differenzieren.³ Um in dieser Branche Erfolg zu haben, sollte das Ausgeh-, Einkaufs- und Konsumverhalten der Kunden abgeschätzt werden und die Fähigkeit vorhanden sein, auf deren Bedürfnisse das Angebot neu einstellen zu können.

Die Branche der Gastronomie ist eine Dienstleistungsbranche, deren Leistungen teilweise dem Handel als auch der Produktion entsprechen. Diese werden in drei Bereiche gegliedert:⁴

- **Dienstleistung:**

Die Dienstleistung umfasst die Bedienung, das Service, das Speisen- und Getränkeangebot und die Verfügbarkeit und Bereitstellung von Räumlichkeiten. Die Bereitstellung von Räumlichkeiten wird auch als Rahmenleistung verstanden, welche die Voraussetzung für die Erbringung anderer Leistungen in der Gastronomie ist.

- **Produktleistung:**

Diese beinhaltet die Herstellung von Sachleistungen wie Speisen und Getränke.

- **Handelsleistung:**

Diese umfasst den An- und Verkauf von fertig hergestellten Produkten wie Tabakprodukte, Soft Drinks, etc.

Um den Begriff Dienstleistung zu verstehen, werden im Folgenden die Besonderheiten einer Dienstleistung und deren verschiedene Betrachtungsweisen erläutert. Als Besonderheit einer Dienstleistung werden die Immaterialität, die Integration eines externen Faktors, der entweder der Kunde selbst oder ein Produkt ist, und das Uno-actu-Prinzip angeführt. Dieses Prinzip beschreibt die Gleichzeitigkeit der Leistungserbringung durch den Dienstleister und die Inanspruchnahme durch den Kunden. Dadurch, dass die Dienstleistung nicht transport- und lagerfähig ist, resultiert der Begriff „Immaterialität“. Ferner hat dies zur Folge, dass der Kunde den Kauf von Dienstleistungen riskanter findet als den von Sachgütern, weil hier im Vorhinein keine Sicherstellung der Qualität und Zufriedenheit gegeben ist. Für die qualitative Bewertung einer Dienstleistung ist die persönliche Interaktion ausschlaggebend.⁵⁶ Jede Dienstleistung kann durch unterschiedliche Betrachtungsweisen definiert werden:⁷

- die prozessorientierte Definition
- die ergebnisorientierte Definition
- die potenzialorientierte Definition

³ Vgl. Stolpmann (2007), S. 14.

⁴ Vgl. Schneider. (2008), S. 35.

⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 36 f.

⁶ Vgl. Schneider (2008), S. 41.

⁷ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 3.

Die prozessorientierte Definition erfolgt durch die Interaktion des Personals mit den Kunden. Diese Betrachtungsweise referenziert sich auf die Leistungen, die im direkten Kontakt mit den Kunden stattfinden. Die ergebnisorientierte Definition bezieht sich auf das Ergebnis einer Dienstleistung. In der Gastronomie ist dies der Kunde, der Speisen und Getränke konsumiert hat und das Restaurant zufrieden verlässt.

Die potenzialorientierte Definition bezieht sich auf die Kompetenzen des Dienstleisters, mit deren Hilfe er die Erfüllung der Kundenbedürfnisse anstrebt und die dafür notwendigen Bedingungen erfüllen kann. Zu diesen zählen in der Gastronomie die Räumlichkeiten, die Ausstattung und die Lage. Für zukunftsorientierte Gastronomen wird es angesichts des wachsenden Wettbewerbs und der neuen Kundenbedürfnisse unerlässlich sein, all diese Faktoren zu berücksichtigen und für sich zu nutzen.⁸

Zur Einordnung der Gastronomie, welche sich im Allgemeinen dem Gastgewerbe zuordnen lässt, findet sich nachfolgende eine Übersicht der Gastronomie und der darin befindlichen Gewerbe:⁹

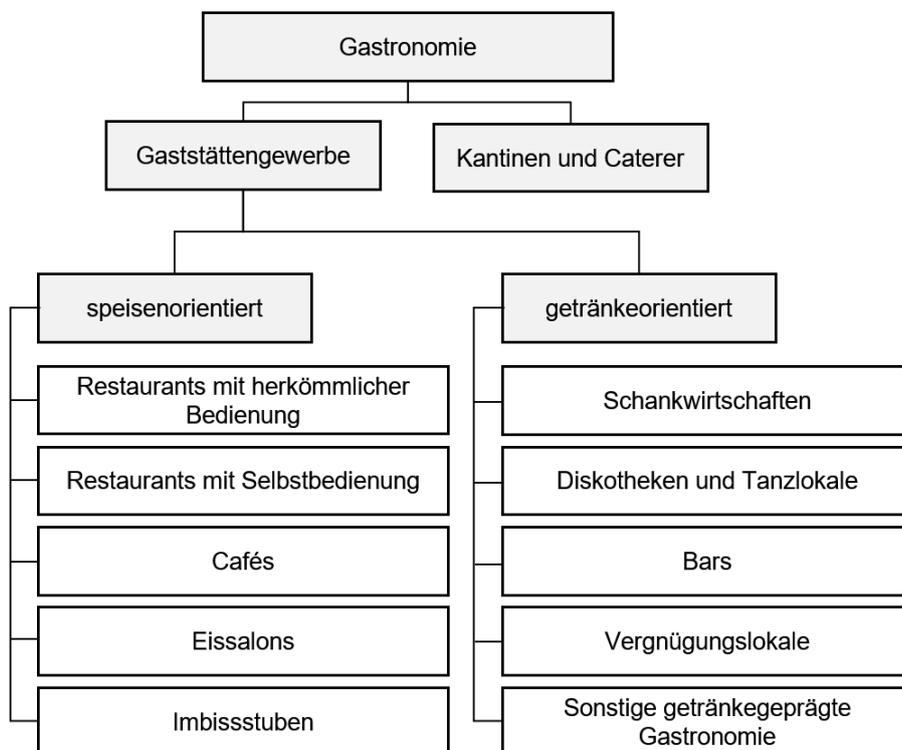


Abb. 3: Ausprägungen der Gastronomie, Quelle: Hänssler (2016), S. 47 ff. (modifiziert).

2.1 Erfolgsfaktoren in der Gastronomie

Die Branche der Gastronomie lebt vor allem durch das Bedürfnis des Menschen, sich mit anderen auszutauschen und zusammenzukommen. Basisfaktoren dafür sind für den Kunden gutes Essen und gutes Service. Diese alleine tragen deshalb nicht unwesentlich dazu bei, eine herausragende Position am Wettbewerbsmarkt zu erreichen.

⁸ Vgl. Goffin/Lemke/Koners (2010), S. 133 f.

⁹ Vgl. Hänssler (2016), S. 47.

Für ein besseres Verständnis der Bedürfnisse in der Gastronomiebranche werden nun einige Faktoren angeführt, von denen der Erfolg oder Misserfolg eines Gastronomiebetriebes abhängig sein kann.

Die Qualität der Leistung eines Gastronomiebetriebes wird in drei Elemente unterteilt. Zuallererst ist die Kernleistung zu nennen, welche sich durch den Geschmack bzw. die Qualität der Speisen und Getränke definiert. Danach zählen vor allem die Art und Weise, wie die Leistung erbracht wurde. Wichtig sind hier Faktoren wie die Freundlichkeit und die Kompetenz des Personals. Drittens entscheidet das Umfeld, in dem die Dienstleistung erbracht wurde, zu dem etwa das Ambiente und die Raumaufteilung gehören.¹⁰

Impulse für die Branche geben hier besondere zeitbegrenzte Angebote, wie etwa der Fokus auf regionale Produkte und Nachhaltigkeit. All diese Faktoren sind erfolgsversprechend.¹¹

Das Besondere an der Gastronomie ist, dass es hier meist auf den Genuss und nicht auf den alleinigen Konsum von Nahrungsmitteln und Getränken ankommt. Meist können Gastronomiebetriebe, die einen zusätzlichen Service wie Beratungsleistungen zu den Speisen anbieten, höhere Kundenzahlen verzeichnen. Diese Leistungen hängen vor allem von den Kompetenzen des Servicepersonals ab und können entweder von der Ausbildung oder der Persönlichkeit der Mitarbeiter abhängig sein. Das Einfühlungsvermögen und die Ausstrahlung des Personals, welches die Dienstleistung anbietet, sind für die Zufriedenheit des Kunden ein wesentlicher Faktor. Zukünftig werden Veränderungen der Kundenbedürfnisse wie auch des Konsumverhaltens erwartet.¹²¹³

In den vergangenen Jahre hat sich die Gastronomiebranche immer stärker verlagert: Weg von einem reinen Produktunternehmen, welches quasi nur Speisen und Getränke anbietet, in Richtung eines Dienstleistungsunternehmens mit speziellem Fokus auch auf Service und entsprechendes Ambiente.¹⁴ Für Gastronomiebetriebe bedeutet das, dass diese zukünftig verstärkt den Fokus auf ihre Dienstleistungen legen müssen, um im Wettstreit um die Kunden mitzuhalten. Einerseits kann dies durch Konzentration auf Wünsche und Bedürfnisse der Kunden erfolgen, andererseits aber auch durch die Spezialisierung auf gewisse Kundensegmente und die Abstimmung des Leistungsangebots auf diese Gruppen.¹⁵ Hierbei kann beispielsweise eine Spezialisierung auf die größer werdende Nachfrage biologischer Produkte oder aber auch die stetig älter werdende Gesellschaft erfolgen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dabei ist vor allem den sich regelmäßig verändernden Trends zu folgen, welche im folgenden Kapitel erläutert werden.

2.2 Trends betreffend die urbane Gastronomie

Trends prägen unser gesamtes Leben, aber auch die in Zukunft angebotenen Leistungen in der urbanen Gastronomie. Einige dieser Trends bleiben Fiktion, andere wiederum können eine Branche radikal

¹⁰ Vgl. Schneider (2008), S. 44.

¹¹ Vgl. Gastroblick (2012), Onlinequelle (17.04.2017).

¹² Vgl. Steindl (2013), S. 5 ff.

¹³ Vgl. Gastroblick (2012), Onlinequelle (17.04.2017).

¹⁴ Vgl. Steindl (2013), Onlinequelle [17.04.2017].

¹⁵ Vgl. Schneider (2008), S. 53.

verändern.¹⁶ Bei der Vorhersage von Trends können die Meinungen nicht unterschiedlicher sein, daher wurden nachfolgend einige der aktuell publizierten Trends in der urbanen Gastronomie aufbereitet.

Die Urbanisierung ist nicht mehr nur als simpler Trend anzusehen, sondern mittlerweile sogar ein Megatrend geworden. Ursprüngliche Städte und Hauptstädte entwickeln sich immer mehr zu so genannten Megacitys mit unglaublicher wirtschaftlicher Kraft. Diese Städte der Zukunft gestalten sich künftig vielfältiger, lebenswerter und deutlich vernetzter.¹⁷

In den nachfolgenden Punkten wird näher auf Trends eingegangen, welche für die urbane Gastronomie von wesentlicher Bedeutung sind.

2.2.1 Demografische Trends

Ein wesentlicher und vor allem ausschlaggebender Faktor für zukünftige Trends in der Gastronomie ist die Entwicklung der Bevölkerung. Diese Entwicklung hat Österreich in den letzten Jahren vor allem hinsichtlich dessen Bevölkerungsstruktur nach Geschlecht und Alter nachhaltig geprägt. Der Anteil und die Anzahl der Kinder und jugendlichen Personen sind regional teils stark gesunken, während die Bevölkerung 60+ starke Zuwächse verzeichnet hat, dies auch insbesondere in den urbanen Regionen.¹⁸

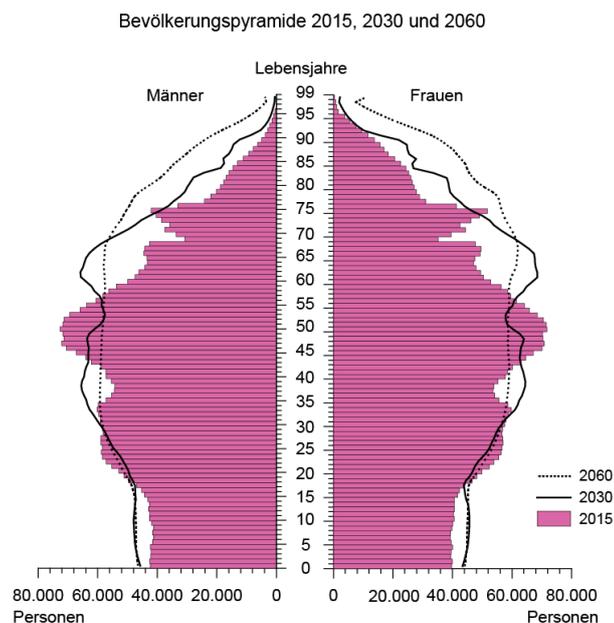


Abb. 4: Bevölkerungsprognose, Quelle: Statistik Austria, Onlinequelle [17.04.2017].

Ein weiterer Trend, referenzierend auf die angeführte Veränderung in der Urbanisierung der Gesellschaft, ist auch die damit verbundene Veränderung der Versorgungskette zwischen Erzeuger und Konsument. Hierbei entstehen abseits der bereits vorhandenen konventionellen Ketten neue, besonders dichte Netzwerke, welche durch neue Technologien und Anbieter einen Kontakt zum Endkunden knüpfen.¹⁹

¹⁶ Vgl. Zukunftsinstitut (2017), Onlinequelle [17.04.2017].

¹⁷ Vgl. Zukunftsinstitut (2017), Onlinequelle [23.04.2017].

¹⁸ Vgl. Statistik Austria (2017), Onlinequelle [17.04.2017].

¹⁹ Rützler/Reiter (2016), S. 12 f.

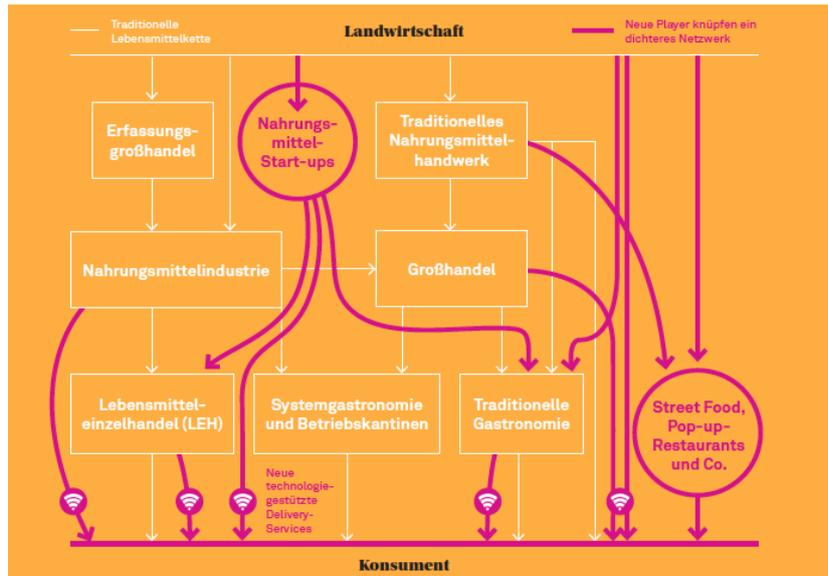


Abb. 5: The Changing Chain, Quelle: Rützler/Reiter (2016), S. 12.

Diese, auszugsweise für den Gastronomiebereich relevanten, demografischen Trends wirken sich auch auf die im nachfolgenden Punkt angeführten Consumertrends aus.

2.2.2 Konsumententrends

Im Abschnitt Konsumententrends werden Trends behandelt, die Konsumenten maßgeblich bei ihren Entscheidungen und ihren Tätigkeiten beeinflussen.

Studien besagen, dass nahezu alle Trends, die den Kunden beziehungsweise den Konsumenten betreffen, mit dem Internet involviert sind. Dadurch haben Konsumenten im letzten Jahrzehnt einen stetig steigenden Einfluss erhalten. Unterstützt werden sie hierbei durch soziale Netzwerke wie Facebook und Twitter. Erfahrungen, welche in Hotels, Restaurants oder Lokalen gemacht werden, können mit geringem Aufwand und in Sekunden an eine breite Masse verteilt werden.²⁰ Dadurch lassen sich sowohl positive als auch negative Erfahrungen teilen. Den Einfluss dieser Erfahrungen haben schon einige Besitzer und Gastronomen unterschätzt.

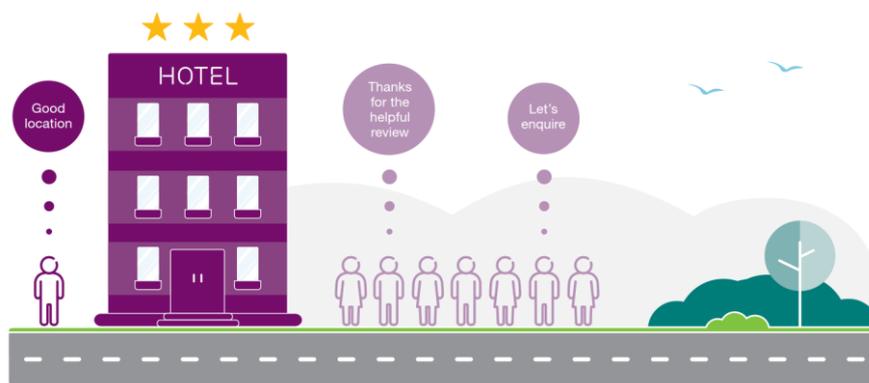


Abb. 6: The Lifestyle Network Effect, Quelle: Ericsson (2016), S. 4.

²⁰ Vgl. Ericsson (2016), S. 3 f.

Gesetzliche Änderungen, wie zum Beispiel ein potentiell flächendeckend in Österreich gültig werden könnte, sind ebenfalls nicht zu vernachlässigen.

Weitere Trends, bei denen sich heute bereits der Einfluss auf die Gastronomie abzeichnet und in den kommenden Jahren erhöhter Einfluss erwartet wird, sind vor allem das eben angemerkte absolute Rauchverbot in Österreich, das Konsumverhalten der Kunden und die steigende Bedeutung der Systemgastronomie.²¹

Zusammenfassend sind Trends in der urbanen Gastronomie nicht zu vernachlässigen. Einige Trends betreffen die Gastronomie mehr, andere wiederum etwas weniger. Gastronom sollten Trends jedoch immer im Auge behalten, da diese Einfluss auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden haben können.

²¹ Vgl. Gastroblick (2012), Onlinequelle (17.04.2017).

3 KUNDENMANAGEMENT

Kundenmanagement umfasst grundsätzlich das Management sämtlicher Interaktionsprozesse eines Anbieters mit möglichen neuen oder bereits vorhandenen Kunden. Überdies ist Kundenmanagement ebenfalls dafür verantwortlich, Kundenbeziehungen über den gesamten Zyklus hinweg aufzubauen und zu pflegen.²²

Eines der Kernelemente des Kundenmanagements sind die Kundenbedürfnisse. Hierbei liegt der Fokus auf der Erkennung der relevanten Bedürfnisse, um aus diesen einen entsprechenden Kundennutzen zu schaffen. Diesen Kundennutzen gilt es, dann in einer Art und Weise umzusetzen, dass schlussendlich Kundenzufriedenheit auftritt, was die Grundlage zur langfristigen und nachhaltigen Kundenbindung darbringen soll.²³

In den nachfolgenden Unterpunkten werden die Kernpunkte Kundenbedürfnisse, Kundennutzen sowie Kundenzufriedenheit näher erläutert.

3.1 Kundenbedürfnisse

Grundsätzlich entstehen Bedürfnisse dort, wo ein Mangel festgestellt wird. Aus diesem Grund sind Bedürfnisse einerseits unbegrenzt und unterliegen andererseits einer andauernden Veränderung. Diese Bedürfnisse können aufgrund der unterschiedlichen Personen auch in den unterschiedlichsten Ausprägungen auftreten. Aufgrund dessen wird es Unternehmen erschwert, den Kundenanforderungen gleichermaßen gerecht zu werden.²⁴ Deshalb ist es entscheidend, den Fokus auf die Bedürfnisse spezieller Zielgruppen zu legen, und diese dann mit einem maßgeschneiderten Angebot zufrieden zu stellen. Unterstützend können hier Marktforschungsmethoden eingesetzt werden, um existierende Kundenbedürfnisse zu ermitteln. Bekannte Beispiele hierfür sind klassische Kundenbefragungen oder Experteninterviews.²⁵

Bedürfnisse können allgemein auf Basis der weit verbreiteten Pyramide vom Psychologen Maslow gegliedert werden. Dieser hat in fünf übereinander gestellte Klassen die menschlichen Bedürfnisse dargestellt. Dabei muss jedoch jeweils die untere Stufe beziehungsweise das untere Bedürfnis erfüllt sein, um in die nächsthöhere Klasse oder das nächsthöhere Bedürfnis zu gelangen.²⁶

Wie in nachfolgender Darstellung angeführt, gliedern sich die fünf Klassen von Maslow wie folgt:²⁷

1. Grundbedürfnisse wie beispielsweise Nahrung, Schlaf oder Erhaltung der Gesundheit
2. Sicherheitsbedürfnisse wie beispielsweise Alterssicherung oder Unfallschutz
3. Soziale Bedürfnisse wie das Pflegen von Freundschaften

²² Vgl. Töpfer (2008), S. 13.

²³ Vgl. Beyer (1998), S. 2 ff.

²⁴ Vgl. Wegmann (2006), S. 79 f.

²⁵ Vgl. Beyer (1998), S. 5.

²⁶ Vgl. Wegmann (2006), S. 80 f.

²⁷ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 127.

4. Wertschätzung / Ich-Bedürfnis kann auch durch Anerkennung, Macht oder Prestige erreicht werden.
5. Selbstverwirklichung als oberste Stufe der Maslowschen Bedürfnispyramide sind beispielsweise individuelle Entwicklungsbedürfnisse.

Die Bedürfnispyramide in Abb. 7 zeigt zusätzlich zur allgemeinen Erläuterung noch ergänzende Beispiele zur Interpretation in der Tourismus- beziehungsweise Reisebranche. Dabei lässt sich erkennen, dass Reisen in den untersten zwei Ebenen quasi gezwungene Reisen sind. Erst ab der dritten Ebene findet sich der gesellschaftliche, soziale Charakter wieder, der die Reise nicht als Zwang, sondern als Wunsch zur Kommunikation und zu Kontakten tituliert.

	Allgemeine Erläuterung	Touristische Beispiele
Entwicklungsbedürfnisse	Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit, Freude, Glück	Reisen als Selbstzweck, Vergnügen, Freude, „Sonnenlust“
Wertschätzungsbedürfnisse	Anerkennung, Prestige, Macht, Freiheit	Reisen zum Aufbau von Prestige und gesellschaftlicher Anerkennung
Soziale Bedürfnisse	Liebe, Freundschaft, Solidarität, Kontakt, Kommunikation	Private und gesellschaftliche Besucherreisen (zur Kommunikation)
Sicherheitsbedürfnisse	Vorsorge für die Zukunft, Gesetze, Versicherungen	Reisen zur Sicherung des Grundeinkommens, z. B. zur Regeneration der Arbeitskraft, Handelsreisen
Grundbedürfnisse	Essen, Trinken, Schlafen, Wohnen, Sexualität	Reisen zur unmittelbaren Deckung des Grundbedarfs, z. B. Fahrten zur Arbeitsstätte, eventuell Handelsreisen

Abb. 7: Bedürfnishierarchie mit Bezug zu Dienstleistungen, Quelle: Meffert/Bruhn (2006), S. 128.

Zusätzlich zur oben angeführten Darstellung der Bedürfnispyramide von Maslow eignet sich die nachfolgende Abb. 8 sehr gut, um Erkenntnisse des Einflussbereiches dieser Bedürfnisse zu erlangen.

Die unteren drei Ebenen zeigen bei Mängeln beziehungsweise unzureichender Bedürfnisbefriedigung einen hohen Reklamationsgrad und Defiziterscheinungen an. In Anlehnung an das Kano-Modell, welches in Kapitel 3.3 Kundenzufriedenheit detaillierter behandelt wird, kann man diesen Bereich auch als Basisfaktoren bezeichnen, welche für die Zufriedenheit des Kunden erfüllt werden müssen. Dem gegenüber bezeichnen die oberen zwei Klassen Wachstumsmotive für den Kunden und lösen Begeisterung aus. Verknüpft mit dem Kano-Modell würde man hier wiederum von Begeisterungsfaktoren sprechen.²⁸

²⁸ Töpfer (2008), S. 889 f.

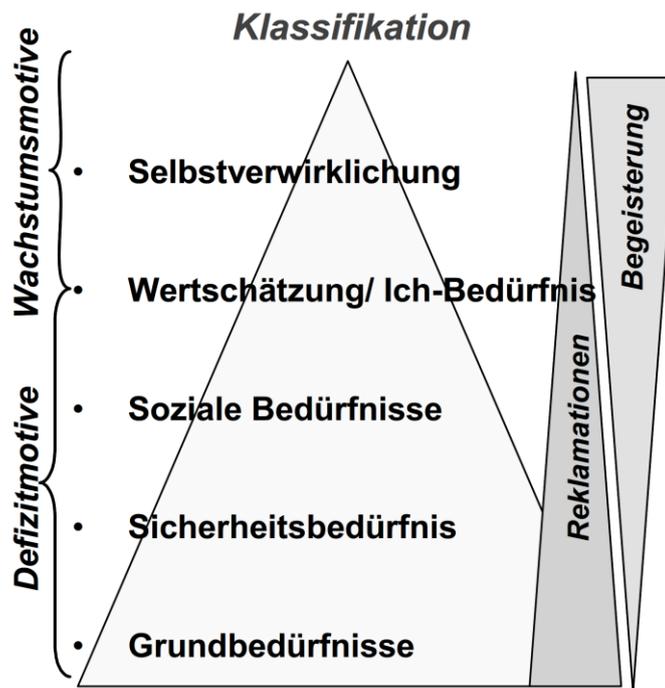


Abb. 8: Maslow-Pyramide übertragen auf die Kundenbedürfnis-Differenzierung, Quelle: Töpfer (2008), S. 890.

Wesentlich zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen sind entsprechend orientierte Mitarbeiter. Abseits von einem kompetenten und menschlichen Umgang sowie einem raschen und intensiven Eingehen auf die Kundenforderungen wird das Kundenempfinden besonders von einer hohen Bereitschaft auf das Entgegenkommen und Eingehen von individuellen Kundenwünschen geprägt.²⁹

Nicht zu vernachlässigen ist jedoch, abseits der unterschiedlichen Ebenen von Bedürfnissen, dass diese schlagartig wechseln können. Kundenbedürfnisse sind somit nicht als statische, sondern vielmehr als dynamische Variable anzusehen.³⁰

Aus diesen unterschiedlichen Anforderungen sowie Kundenbedürfnissen entsteht am Ende des Tages ein Kundennutzen, der für diesen auch klar ersichtlich sein muss. Im nachfolgenden Unterpunkt wird nun näher auf das Thema Kundennutzen eingegangen.

3.2 Kundennutzen

Ganz allgemein formuliert beschreibt der Kundennutzen den vom Kunden subjektiv empfundenen Vorteil, welcher aus der erbrachten Leistung beziehungsweise der Problemlösung des Unternehmens resultiert. Wesentliche Einflussfaktoren hierfür sind unter anderem, wie in nachfolgender Abbildung ersichtlich, die Produktqualität, die dahinterstehende Qualität des Prozesses sowie die Qualität des Kundenservice. Diese drei wesentlichen Einflussfaktoren bilden die Grundpfeiler des Kundennutzens.³¹

²⁹ Vgl. Töpfer (2008), S. 890.

³⁰ Vgl. Matzler (1997), S. 147.

³¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon [online].

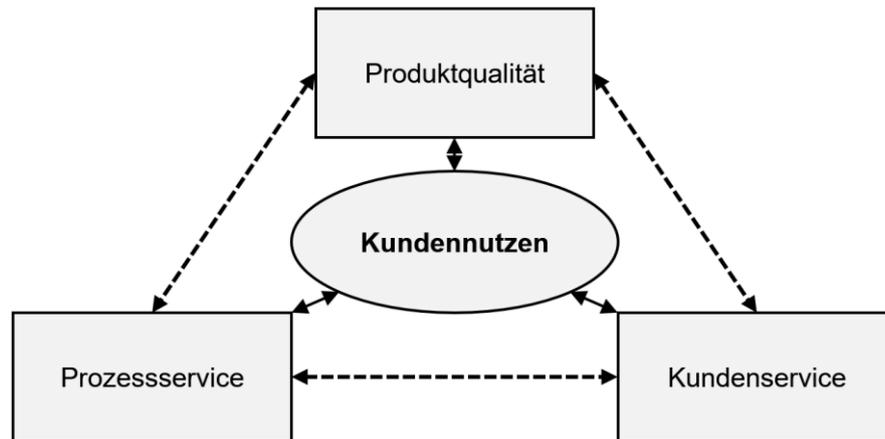


Abb. 9: Beziehungen des Kundennutzens, Quelle: Eigene Darstellung.

Wenn einem Kunden eine Lösung für ein ihn betreffendes Problem angeboten wird, spricht man von Kundennutzen. Durch den starken Wettbewerb hat jedoch jeder Kunde die Möglichkeit, sich unterschiedliche Lösungen von unterschiedlichen Anbietern unterbreiten zu lassen. Dabei kommen wir wieder zu den bereits zuvor angesprochenen Auswahlkriterien Produktqualität, Prozessservice und Kundenservice. Der Kunde entscheidet sich hierbei in der Regel für den Anbieter, der seine spezifischen Bedürfnisse bestmöglich befriedigt.³²

In diesem Prozess der Entscheidung werden Qualität als auch Service in Verhältnis zu den zu begleichenden Kosten sowie der benötigten Zeit gesetzt. Zu verdeutlichen lässt sich dieser für den Kunden subjektive Wert in nachfolgender Formel darstellen.³³

$$\text{Kundenwert} = \frac{\text{Qualität} \times \text{Service}}{\text{Kosten} \times \text{Zeit}}$$

Abb. 10: Definition Kundenwert, Quelle: Eigene Darstellung.

Die tatsächliche Entscheidung, welches Angebot von welchem Anbieter schlussendlich gewählt wird, kann über nachfolgende Formel dargestellt werden. Hierbei werden das Angebot des eigenen sowie das Angebot des Mitbewerbers verglichen, um den größtmöglichen Nutzen beziehungsweise Mehrwert zu erhalten. Dieser Mehrwert nennt sich Customer Value Added (CVA).³⁴

$$\text{CVA} = \frac{\text{Wahrgenommener Kundenwert, den ein Unternehmen bietet}}{\text{Wahrgenommener Kundenwert, den ein Mitbewerber bietet}}$$

Abb. 11: Definition Customer Value Add, Quelle: Eigene Darstellung.

³² Vgl. Beyer (1998), S. 5 f.

³³ Vgl. Hinterhuber, Handlbauer, Matzler (2003), S. 2.

³⁴ Vgl. Hinterhuber, Handlbauer, Matzler (2003), S. 3.

Bietet ein Unternehmen nun einen größeren Nutzen als sein Mitbewerber, steigt der Faktor CVA über eins, womit der Kunden hier den jeweiligen Mehrwert sieht. Aufgrund der unterschiedlichsten Kundenbedürfnisse variiert dieser Wert von Kunde zu Kunde. Essentiell ist deshalb, sich bewusst auf die Bedürfnisse ausgewählter Zielgruppen zu fokussieren.³⁵

Durch positive Erlebnisse zwischen Kunden und Unternehmen entsteht Kundennutzen. Weiterführend kann man daraus schließen, dass bei positivem Nutzen für den Kunden dieser auch zufrieden ist. Im nachfolgenden Punkt wird das Thema Kundenzufriedenheit nun im Detail beleuchtet.

3.3 Kundenzufriedenheit

Das Thema Kundenzufriedenheit nimmt in marktorientierten Unternehmen eine wesentliche Rolle ein und gehört sehr oft zu einem der obersten Ziele von Unternehmensstrategien beziehungsweise Leitbildern. Begründet wird dies mit der Hypothese, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen zufriedenen Kunden und dem Erfolg eines Unternehmens gibt.³⁶ Des Weiteren bleiben zufriedene Kunden dem Unternehmen gegenüber loyal und beziehen somit selbiges Produkt häufiger beim selben Unternehmen. Positive Begleiterscheinungen sind zusätzlich Weiterempfehlungen an unternehmensfremde Kunden sowie eine geringe Sensitivität gegenüber Preisschwankungen.³⁷

3.3.1 Erwartungs-Diskonfirmations-Paradigma

Das am häufigsten herangezogene Modell zur Beschreibung von Kundenzufriedenheit wird Erwartungs-Diskonfirmations-Paradigma genannt. Dieses prozessorientierte Modell zeigt Konstellationen auf, wodurch Kundenzufriedenheit bestimmt wird. In Abhängigkeit des Grades der Kundenzufriedenheit werden beim Kunden unterschiedliche Reaktionen ausgelöst, welche das künftige Kaufverhalten entscheidend verändern können.³⁸

In nachfolgender Abbildung 12 findet man das eben angesprochene Modell grafisch dargestellt.

Das, abgekürzt auch C/D-Paradigma, genannte Modell besteht aus den Elementen Soll-Leistung, Ist-Leistung, Zufriedenheit und Diskonfirmation. Der Entstehungsprozess kann hierbei wie folgt beschrieben werden:³⁹

- **Erwartete Leistung:**

Vor der Konsumation bilden sich die Kunden in der Regel implizit oder explizit Erwartungen, wie ihre Bedürfnisse oder Wünsche im Vergleich zu anderen Alternativen befriedigt werden sollen. Diese Erwartungen werden jedoch von bisherigen Erlebnissen und der vom Unternehmen ausgestrahlten Kommunikation beeinflusst.

³⁵ Vgl. Beyer (1998), S. 6.

³⁶ Vgl. Matzler (1997), S. 8 f.

³⁷ Vgl. Faullant (2007), S. 7

³⁸ Vgl. Dreyer/Dehner (2003), S. 21 ff.

³⁹ Vgl. Faullant (2007), S. 19 f.

- **Wahrgenommene Leistung:**

Während des tatsächlichen Gebrauchs beziehungsweise Verbrauchs einer Dienstleistung oder eines Produkts nimmt der Kunde Qualität und Leistung wahr. Diese Wahrnehmung wird wiederum stark vom Umfeld beeinflusst.

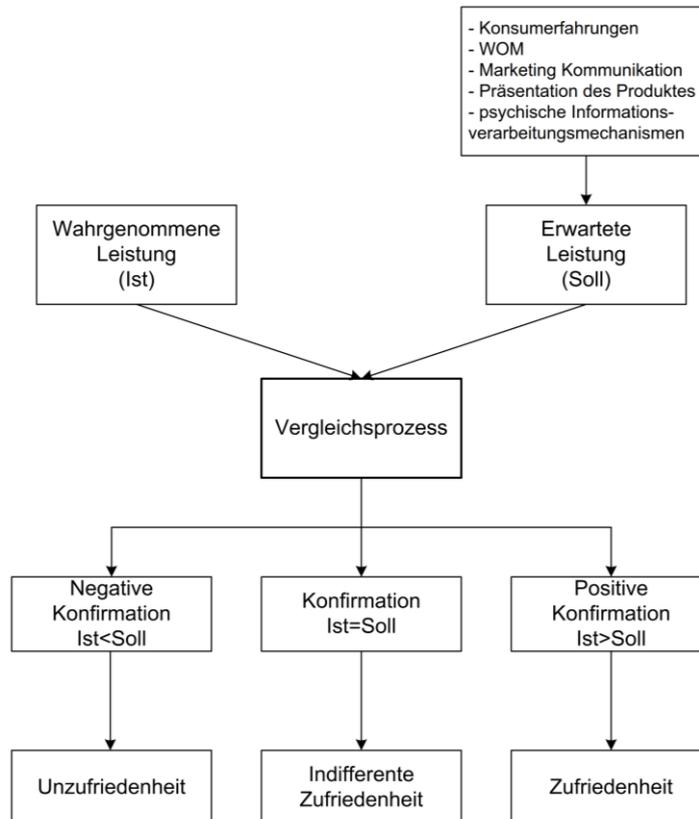


Abb. 12: Das Erwartungs-Diskonfirmations-Paradigma, Quelle: Faullant (2007), S. 19.

Im Anschluss an diese beiden Prozesse findet der im Zentrum dargestellte Vergleichsprozess statt. Hierbei wird zwischen den Erwartungen vor beziehungsweise Verbrauch sowie der tatsächlich wahrgenommenen Qualität und Leistung verglichen:⁴⁰

- **Unzufriedenheit:** Die wahrgenommene Leistung entspricht nicht den erwarteten Leistungen.
- **Zufriedenheit:** Die wahrgenommene Leistung übertrifft sie hingegen.
- **Indifferenz:** Die Wahrnehmung entspricht den Erwartungen.

Kundenerlebnisse können positiv, neutral oder auch negativ sein, jedoch sind die Folgen daraus vielschichtig. Wesentlich für einen guten Gesamteindruck ist, dass die dem Kunden erbrachte Leistung durchgehend als positiv empfunden wird. Unternehmen, die ihre Kunden einmal begeistern und ein anderes Mal enttäuschen, hinterlassen einen schlechteren Eindruck als Unternehmen, die ihren Kunden eine dauerhaft beziehungsweise konstant zufriedenstellende Leistung liefern.

⁴⁰ Vgl. Faullant (2007), S. 20.

Bevor Unternehmen sich nun als Ziel setzen, ihre Kunden zu begeistern, sollte sichergestellt werden, dass die Basisfaktoren und Leistungsfaktoren ganzheitlich erfüllt werden.⁴¹

3.3.2 Kano Modell

Als Grundvoraussetzung beziehungsweise Musskriterien wird vom Kunden die Erfüllung von sogenannten Basisfaktoren erwartet. Dies sind Faktoren die vom Kunden vorausgesetzt und als selbstverständlich angenommen werden und dadurch nicht explizit geäußert werden müssen. Die Erfüllung dieser Basisfaktoren wird vom Kunden jedoch nur dann wahrgenommen, wenn diese nicht wie gewohnt erfüllt wurden, sondern nur in einem negativen Kontext. Auch ein überdurchschnittlich hoher Erfüllungsgrad dieser Basisfaktoren trägt nicht zu einer höheren Kundenzufriedenheit bei. Eine Differenzierung von Mitbewerbern ist durch Basisfaktoren nur in negativer Hinsicht möglich und stellt gewissermaßen die Markteintrittsbarrieren dar.⁴²

Zusätzlich zum Basisfaktor sind noch zwei weitere Faktoren wesentlich, welche Einfluss auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität haben. Wie in nachfolgender Abbildung ersichtlich, wird hier unter folgenden Faktoren unterschieden:⁴³

- **Basisfaktoren**
- **Leistungsfaktoren**
- **Begeisterungsfaktoren**

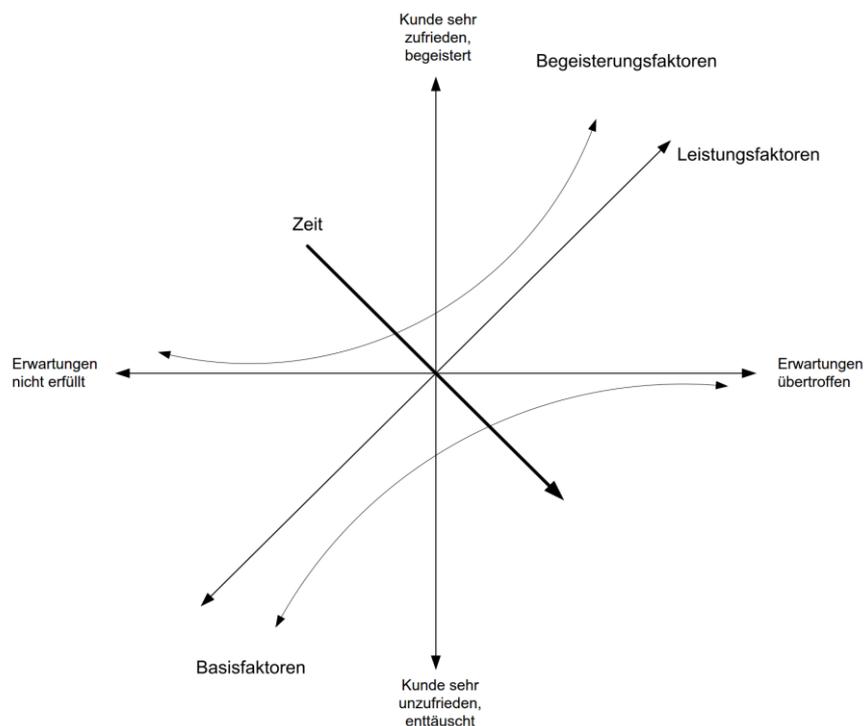


Abb. 13: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit (in Anlehnung an Kano 1984), Quelle: Faullant (2007), S. 25.

⁴¹ Vgl. Dixon/Freeman/Toman (2010), S. 2 ff.

⁴² Vgl. Zielke (2004), S. 120 f.

⁴³ Vgl. Zielke (2004), S. 119.

Wesentlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat jedoch der sogenannte Leistungsfaktor. Dieser kennzeichnet Attribute und Eigenschaften, welche sowohl bei Unter- als auch bei Übererfüllung der Kundenerwartungen einen Einfluss auf die Zufriedenheit haben. Es handelt sich hierbei um Leistungsattribute, welche innerhalb der Wahrnehmung des Kunden in einem proportionalen Verhältnis zum erwarteten Erfüllungsgrad stehen.⁴⁴ Je höher dieser Erfüllungsgrad, desto höher ist auch die wahrgenommene Qualität beziehungsweise Zufriedenheit und umgekehrt. Die Zusammenhänge zwischen der Anforderung und der Erfüllung ist hier linear und demnach in positiver als auch in negativer Richtung beeinflussbar. Zusätzlich lässt sich ein Leistungsfaktor dadurch charakterisieren, dass er üblicherweise vom Kunden explizit gefordert wird und dadurch eine relativ einfach messbare Größe darstellt. Diese Größe definiert sich infolgedessen auch als Wettbewerbshürde. Nur diejenigen Unternehmen und Anbieter, die auch den Anforderungen des Kunden gerecht werden, kommen in dessen engere Auswahl.⁴⁵

Zusätzlich zu diesem linearen Leistungsfaktor gibt es jedoch noch einen dritten Faktor, der den Kunden bei seiner Entscheidung beeinflusst. Den höchsten Einfluss auf den Kunden und dessen Zufriedenheit haben Begeisterungsfaktoren. Diese beschreiben sämtliche Leistungsattribute, welche vom Gast weder als Basisanforderung vorausgesetzt wurden, noch als Leistungsanforderung explizit geäußert wurden. Dadurch kommt es bei Abwesenheit dieser Faktoren zu keinerlei negativen Beeinflussung oder Unzufriedenheit beim Kunden. Andererseits können Begeisterungsfaktoren jedoch wesentlich zur Differenzierung gegenüber dem Mitbewerber beitragen.⁴⁶

Die Gesamtheit dieser drei Faktoren entscheidet schlussendlich über den Grad der Zufriedenheit des Kunden. Dies ist jedoch nur eine Momentaufnahme und lässt sich nicht beliebig häufig wiederholen. Hier spielt der Faktor Zeit eine wesentliche Rolle. Denn die Eingliederung von Angeboten in die zuvor erläuterten Faktoren ändert sich. So werden beispielsweise Begeisterungsfaktoren oder auch Leistungsfaktoren zu Basisfaktoren, welche als Grundvoraussetzung angenommen werden.⁴⁷ Diesbezüglich müssen von Unternehmen und Gastronomen laufend neue Leistungs- und Begeisterungsfaktoren geschaffen werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben und ihre Kunden an das Unternehmen zu binden. Wie in obenstehender Abbildung 13 ersichtlich, verschieben sich diese Faktoren mit der Zeit und werden zu Basisfaktoren.

Das Thema Kundenbindung wird nun im nachfolgenden Kapitel näher erläutert.

⁴⁴ Vgl. Kaiser (2005), S. 222.

⁴⁵ Vgl. Zielke (2004), S. 122.

⁴⁶ Vgl. Dettmer (2004), S. 137 f.

⁴⁷ Vgl. Matzler (1997), S. 105 f.

3.4 Kundenbindung

Untersuchungen haben gezeigt, dass zufriedene Kunden nicht zwangsweise loyale Kunden sein müssen. Eine stark ausgeprägte Kundenzufriedenheit ist jedoch die Grundvoraussetzung, um Kunden an sein Unternehmen zu binden. Dabei bleibt ein Kunde aus freiwilligen Stücken einem Anbieter oder Unternehmen treu und loyal. Wie bereits erwähnt tritt dieser Zustand jedoch nur dann ein, wenn die Kundenerwartungen erfüllt beziehungsweise übertroffen werden und der daraus resultierende Gesamteindruck positiv ist.⁴⁸

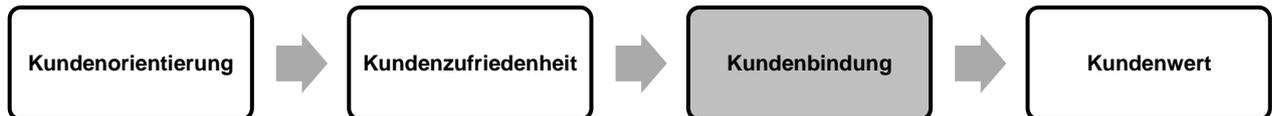


Abb. 14: Erfolgskette der Kundenorientierung, Quelle: Hinterhuber/Matzler (2009) (modifiziert).

Im Allgemeinen erweist sich die Kundenbindung als wesentlicher Schlüssel zu erhöhtem Unternehmensgewinn. Die Haupteinflussfaktoren dabei sind die erhöhte Kauffrequenz und Weiterempfehlungsrate der eigenen Kunden. Auf lange Sicht gesehen, stellt sich dadurch ein gewisser Wert je Kunde ein, welcher zum allgemeinen Erfolg beiträgt.⁴⁹

Zusammenfassend ist in nachfolgender Darstellung der Zusammenhang der zuvor erläuterten Themen dargestellt. An zentraler Stelle stehen hierbei jedoch immer die Kundenbedürfnisse, quasi als kleinster gemeinsamer Nenner. Bei der Erfüllung dieser soll dem Kunden der entsprechende Kundennutzen entgegengebracht werden, um diesen auch zufrieden zu stellen. Nur dadurch kann auf kurze beziehungsweise lange Sicht eine Kundenbindung aufgebaut werden.

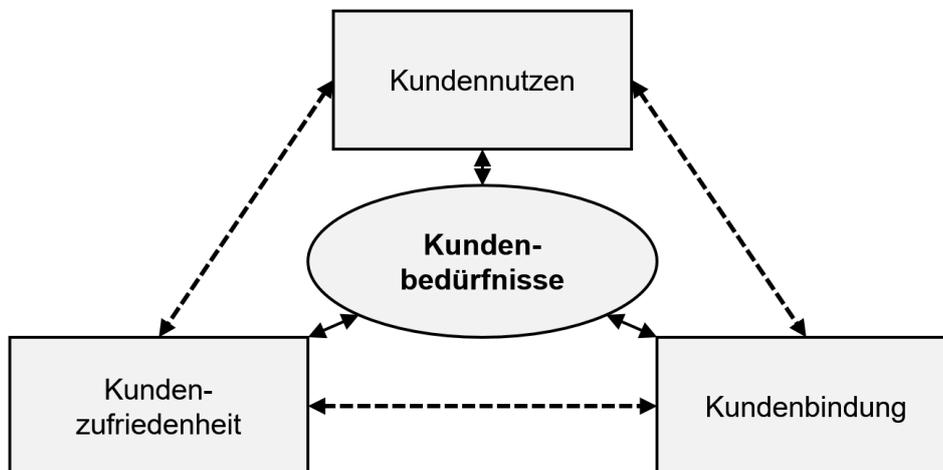


Abb. 15: Zusammenhang Kundenmanagement, Quelle: Eigene Darstellung.

Grundsätzlich sind das Kundenmanagement und die damit verbundenen Faktoren sehr stark von der angesprochenen Zielgruppe beziehungsweise dem Kundensegment abhängig. Nachfolgend wird deshalb näher auf das Thema Marktforschung und im Zuge dessen auf das Thema Marktsegmentierung beziehungsweise Kundensegmentierung eingegangen.

⁴⁸ Vgl. Beyer (1998), S. 9.

⁴⁹ Vgl. Faullant (2007), S. 14.

4 GRUNDLAGEN DER MARKTFORSCHUNG

Unter Marktforschung wird grundsätzlich die systematische Beschaffung, Aufbereitung mit anschließender Analyse sowie die Interpretation von Daten in und über Märkte, welche auch die Kunden und den Wettbewerber beinhalten, zur Untermauerung von Marketingentscheidungen verstanden. Durch die Marktforschung werden die Voraussetzungen geschaffen, welche für Unternehmen nötig sind, um sich am Markt orientieren zu können und ihre Aktivitäten entsprechend ausrichten zu können.⁵⁰ Besonders relevant dabei ist aber auch die Befriedigung differierender Bedürfnisse am Markt, welche zuvor ermittelt und auf deren Basis entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden müssen.⁵¹ Dadurch entwickelt sich die Marktforschung als Funktion, welche als Verbindungsglied zwischen Kunden respektive der Öffentlichkeit und dem Anbieter beziehungsweise dem Unternehmen mittels Informationsaustausch dient.⁵²

Marktforschung ist jedoch ein weiträumiger Begriff und umfasst viele Elemente, betreffend Unternehmen und deren Tätigkeiten. Um einen Überblick darüber zu bekommen, finden sich die zentralen Objekte der Marktforschung in nachfolgender Abbildung 16 dargestellt.

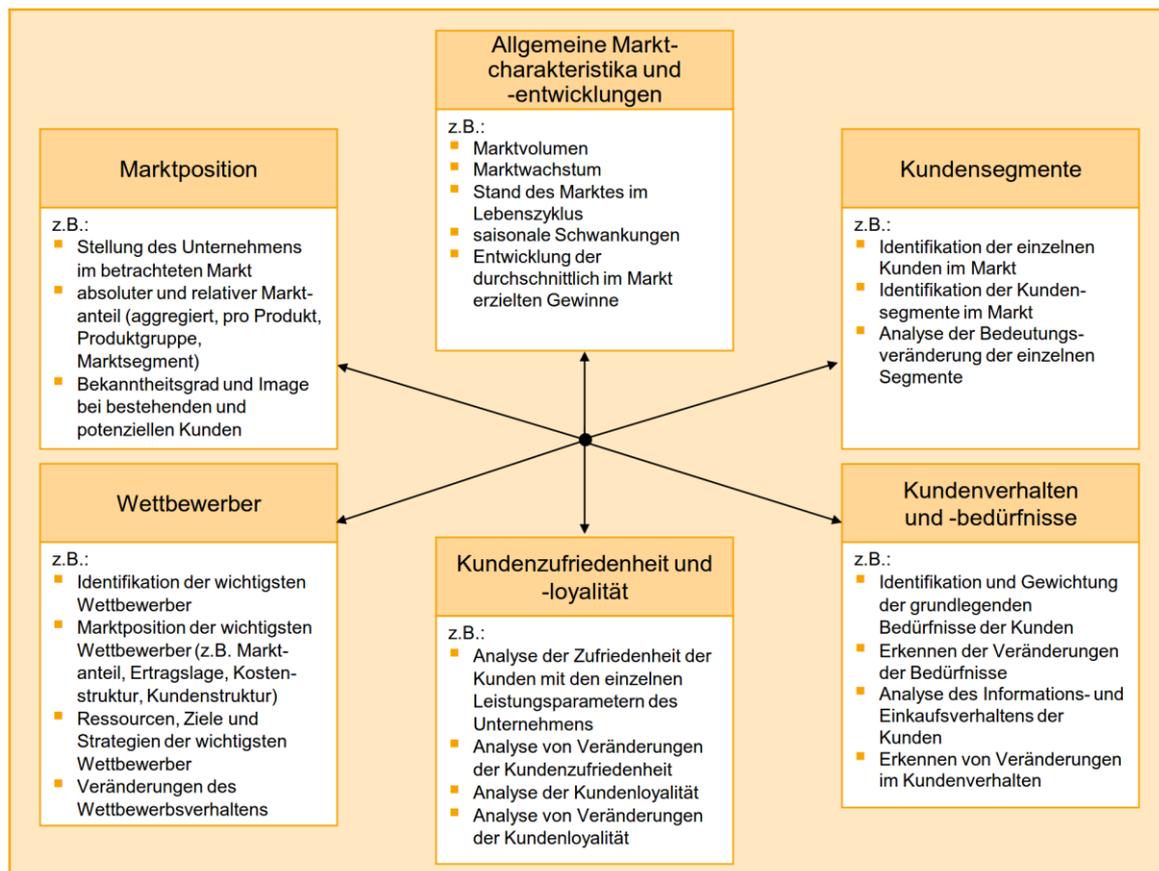


Abb. 16: Zentrale Objekte der Marktforschung, Quelle: Homburg (2017), S. 61.

⁵⁰ Vgl. Homburg (2017), S. 60.

⁵¹ Vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr (2012), S. 9.

⁵² Vgl. Magerhans (2016), S. 6.

Die zentralen Objekte sind hierbei:

- allgemeine Marktcharakteristika und Marktentwicklungen
- Marktposition
- Wettbewerber
- Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität
- Kundensegmente
- Kundenverhalten und Kundenbedürfnisse

Für die vorliegende Arbeit sind vor allem die Bereiche Kundenverhalten und Kundenbedürfnisse von zentraler Bedeutung, auf welche in den nachfolgenden Kapiteln näher eingegangen wird.

4.1 Der Prozess der Marktforschung

Systematisch durchgeführte Marktforschung ist durch wissenschaftlich basierte Untersuchungsmethoden und einen dahinterliegenden Prozess gekennzeichnet. Dieser kann im Wesentlichen in zehn Phasen gegliedert werden, welche nachfolgend abgebildet und näher erläutert sind:⁵³



Abb. 17: Prozess der Marktforschung, Quelle: Homburg (2017), S. 62.

- Problemformulierung:**⁵⁴⁵⁵
 Im Zuge der Problemformulierung werden die Fragestellungen des Unternehmens in Forschungsfragen umgewandelt und entsprechende Ziele für die Marktforschungsstudie festgelegt.
- Festlegung des Untersuchungsdesigns:**⁵⁶
 Zu Beginn der Marktforschungsstudie muss das Untersuchungsdesign festgelegt werden. Hierbei kann der Studientyp nach folgenden Ausprägungen festgelegt werden:⁵⁷

⁵³ Vgl. Homburg (2017), S. 61 ff.

⁵⁴ Vgl. Magerhans (2016), S. 47.

⁵⁵ Vgl. Homburg (2017), S. 61.

⁵⁶ Vgl. Magerhans (2016), S. 48.

⁵⁷ Vgl. Homburg (2017), S. 65.

- **deskriptiv:**
Unter deskriptiver Untersuchung versteht man die reine Erfassung und Beschreibung von relevanten Tatsachen. Hierbei werden keinerlei Verbindungen und Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Tatsachen hergestellt.
- **explorativ:**
Explorative Untersuchungen eignen sich besonders dazu, meist eher unerforschte Gebiete zu strukturieren und einen Überblick zu generieren. Dabei werden ebenfalls Zusammenhänge betrachtet und untersucht. Im Vorfeld werden dazu jedoch keinerlei Hypothesen formuliert.
- **explikativ:**
Bei der Durchführung einer explikativen Untersuchung werden Ursachen von betrachteten Phänomenen erforscht. Hierbei gilt es, die Zusammenhänge zu ermitteln, wobei dies auf zuvor definierten Hypothesen geschieht.
- **Bestimmung des Auszuführenden:⁵⁸**
Je nach der zur Verfügung stehenden Ressourcen ist festzulegen, ob die Studie intern oder extern vergeben und durchgeführt wird. Eine wesentliche Rolle spielen hier vor allem unternehmensspezifische Erfahrungen sowie Daten die eventuell vertraulich behandelt werden müssen oder möchten. Aber auch die Kontrolle oder der laufende Eingriff in einen Marktforschungsprozess sind Kriterien zur Entscheidung, ob dieser intern oder extern durchgeführt werden soll.
- **Festlegung der Datenerhebungsmethode:⁵⁹**
Im Zuge dieses Prozessschritts wird eine angemessene und dem Unternehmen beziehungsweise dem zu untersuchenden Bereich entsprechende Form der Datenerhebung gewählt. In der Regel steht eine Vielzahl an Methoden zur Verfügung. Oftmals werden hier auch unterschiedliche Methoden in Kombination eingesetzt. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf die Methoden zur Datenerhebung, speziell im Bereich der Kundenbedürfnisse, näher eingegangen.
- **Stichprobenauswahl:⁶⁰**
Hierbei wird im Wesentlichen unterschieden, ob es zu einer Voll- oder Teilerhebung kommt. Bei einer Vollerhebung werden alle relevanten Objekte in die Studie miteinbezogen, bei einer Teilerhebung nur eine kleine Auswahl. Bei Teilerhebungen ist in weiterer Folge festzulegen, ob Befragte per Zufall oder bewusst ausgewählt werden sollen.
- **Gestaltung des Erhebungsinstruments:⁶¹**
Im Zuge der Gestaltung werden bereits Instrumente zur Datenerhebung aufbereitet. Beispielsweise handelt es sich hierbei um Interviewleitfäden oder standardisierte Fragebögen.

⁵⁸ Vgl. Homburg (2017), S. 65.

⁵⁹ Vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr (2012), S. 71 f.

⁶⁰ Vgl. Homburg (2017), S. 78.

⁶¹ Vgl. Homburg (2017), S. 79.

- **Durchführung der Datenerhebung:**⁶²
Hierbei stehen besondere Umsetzungsaspekte im Vordergrund. Es ist auch auf den organisatorischen und finanziellen Aufwand zu achten. Dieser sollte in angemessener Relation zum Unternehmen und dem erwarteten Ergebnis stehen.
- **Editierung und Kodierung der Daten:**⁶³
Nach Abschluss der Datenerhebung müssen die gesammelten Daten zunächst gesichtet und unter Umständen von fehlerhaften oder unzulässigen Datensätzen bereinigt werden. Nachfolgend werden diese zu Analyse und Interpretation aufbereitet.
- **Datenanalyse und -interpretation:**⁶⁴
In der Regel kommen hier statistische Verfahren zur Datenanalyse zum Einsatz. Mit deren Hilfe können aus komplexen und häufig unüberschaubaren Datensätzen aussagefähige Informationen extrahiert werden.
- **Ergebnispräsentation:**⁶⁵
Zum Abschluss der Marktforschungsstudie gilt es, die ermittelten Daten und Ergebnisse entsprechend aufzubereiten. Die Darstellung erfolgt optimal im Einklang mit der zu Beginn erstellten Definition und Problemformulierung.

Auf Basis des zuvor erläuterten Prozesses der Marktforschung kann nun, im nachfolgenden Unterkapitel, näher auf die Elemente der Datenerhebungsmethoden eingegangen werden. Diese finden sich im nachfolgenden Punkt zunächst allgemein dargestellt sowie in den nachfolgenden Punkten detaillierter angeführt.

4.2 Methoden der Datenerhebung

Die Grundlage jeder Marktforschungsstudie sind Daten. Diese können in den unterschiedlichsten Formen ermittelt und gesammelt werden. Grundsätzlich lässt sich die Datenerhebung aber in zwei wesentliche Teilbereiche gliedern:⁶⁶

- **Sekundärmarktforschung:**
Diese Daten werden nicht selbst im Rahmen einer Marktforschungsstudie erhoben, sondern werden aus bereits vorliegenden Datensätzen oder Informationsquellen gewonnen.
- **Primärmarktforschung:**
Sollten Sekundärdaten zur Informationsbeschaffung nicht ausreichend sein, werden Primärdaten zugezogen. Diese werden im Zuge einer Studie erhoben und sind speziell auf die individuellen Bedürfnisse der Studie zugeschnitten.

Die nachfolgende Darstellung soll einen Überblick über die gängigsten Methoden, gegliedert in die zuvor angeführten Teilbereiche, zur Datenerhebung geben.

⁶² Vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr (2012), S. 75.

⁶³ Vgl. Homburg (2017), S. 83 f.

⁶⁴ Vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr (2012), S. 84 ff.

⁶⁵ Vgl. Homburg (2017), S. 62.

⁶⁶ Vgl. Homburg (2017), S. 66 f.

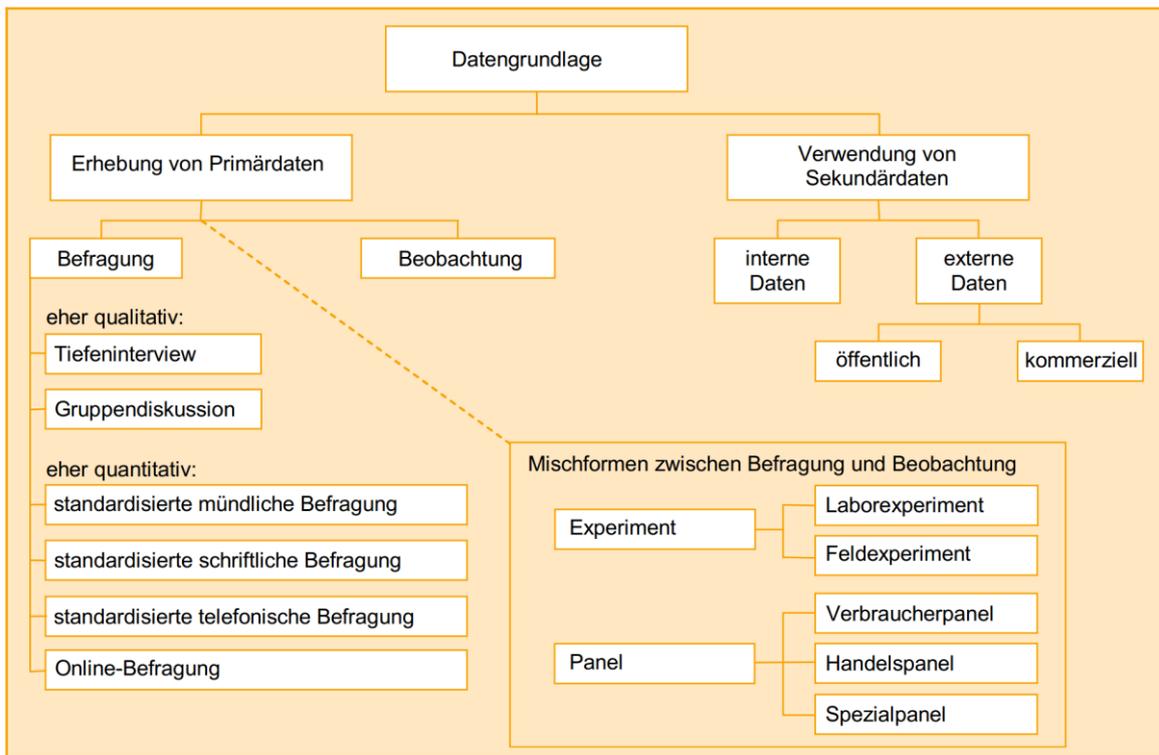


Abb. 18: Übersicht zur Datengewinnung, Quelle: Homburg (2017), S. 67.

Wie in oben angeführter Abbildung dargestellt, werden für die Ermittlung von Sekundärdaten interne sowie externe Quellen herangezogen. Die externen Daten lassen sich dabei wiederum in frei verfügbare sowie kommerziell erwerbbar Daten unterscheiden.

Im Gegensatz dazu werden, wie bereits erläutert, bei der Erhebung von Primärdaten gänzlich neue Daten ermittelt. Diese Daten können durch unterschiedlichste Formen der Befragung aber auch durch Beobachtung ermittelt werden. Die Methoden der Befragungen lassen sich in nachfolgend angeführte Bereiche unterteilen:⁶⁷

- **Qualitative Datenerhebung:**

Die qualitative Form der Datenerhebung beziehungsweise Marktforschung basiert auf einem eher weniger standardisierten und eher unstrukturierten Forschungsansatz. Die Ergebnisse der qualitativen Forschung lassen sich nur mit sehr viel Aufwand und Interpretation in Zahlen schreiben. Dabei handelt es sich meist um Resultate aus mündlich geführten Befragungen wie Interviews und Expertengespräche.

- **Quantitativ Datenerhebung:**

Die quantitative Form der Datenerhebung betrifft im Wesentlichen standardisierte Methoden, welche dadurch statistisch repräsentative Ergebnisse sicherstellen soll. Dabei handelt es sich beispielsweise um Online-Umfragen und Fragebögen.

Um die Unterschiede beider Formen gut und übersichtlich darzustellen, finden sich diese in nachfolgender Tabelle gegenübergestellt.

⁶⁷ Vgl. Magerhans (2016), S. 69 ff.

Vergleichskriterium	Qualitative Marktforschung	Quantitative Marktforschung
<i>Forschungsprozess</i>	flexibel und teilweise offen	exakt festgelegt und zum Großteil standardisiert
<i>Daten</i>	subjektiv (Warum ist es so?)	objektiv (Was ist?)
<i>Kommunikation</i>	interaktiv durch Interviews, Diskussion	einseitig (Fragebogen)
<i>Reliabilität</i>	mangelhaft	gegeben
<i>Repräsentativität</i>	aufgrund geringer Anzahl, meist nicht gegeben	gegeben, da meist hohe Fallanzahl zur Anwendung kommt
<i>Zielsetzung</i>	völlig neuartige Erkenntnisse hinsichtlich Motive, Verhalten, Bedürfnisse	neue Erkenntnisse aus einer bekannten Gesamtheit
<i>Auswertung</i>	das Verfahren wird entsprechend der Zielsetzung festgelegt, das Ergebnis sind qualitative Aussagen	statistische Verfahren welche eine zahlenmäßige Aussage generieren
<i>Anforderung an Interviewer</i>	sehr hohe, psychologische Ausbildung von Vorteil	in der Regel eher geringe Anforderungen
<i>Kosten</i>	aufgrund eher geringerer Fallzahlen niedriger	je nach Datenumfang und Auswertung eher höher

Tab. 1: Vergleich von qualitativer und quantitativer Marktforschung, Quelle: Magerhans (2016), S. 71 (leicht modifiziert).

Die wesentlichsten Unterscheidungsmerkmale, welche in oben angeführter Tabelle ersichtlich sind, sind die Daten, welche ermittelt werden, aber auch die Zielsetzung. Grundsätzlich muss noch festgehalten werden, dass sich quantitative und qualitative Ansätze gegenseitig nicht ausschließen, sondern meist ergänzend wirken.⁶⁸ Dadurch bietet sich eine Kombination beider Typen zur Datenerhebung an.

In weiterer Folge wird zunächst auf die Marktsegmentierung eingegangen und es werden weiterführend in einem separaten Kapitel die, zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen in der urbanen Gastronomie, anwendbaren Methoden näher erläutert.

⁶⁸ Vgl. Magerhans (2016), S. 70.

4.3 Marktsegmentierung

Unter dem Begriff Marktsegmentierung wird grundsätzlich die sinnvolle Unterteilung eines Gesamtmarktes in mehrere homogene Teilmärkte unter der Berücksichtigung von Segmentierungskriterien verstanden. Dies hat das Ziel, die ermittelten Teilsegmente effektiv bearbeiten zu können. Das Hauptziel der Marktsegmentierung stellt jedoch die Schaffung eines besonders hohen Identitätsgrades zwischen den Bedürfnissen der Zielgruppen sowie der angebotenen Marktleistung dar.⁶⁹

Wesentliche Elemente der Marktsegmentierung lassen sich wie folgt gliedern:⁷⁰

- **Marktidentifizierung**
 - Abgrenzung des Produkt-/Dienstleistungsmarktes
 - Ermittlung der essentiellen Marktsegmente betreffend den Produkt-/Dienstleistungsmarkt
 - Entdecken von Marktlücken
- Befriedigung der Kundenbedürfnisse durch differenzierte Angebote

Im Verlauf der Segmentierung eines Marktes erfolgt das Identifizieren von zusammenstimmenden Kriterien bei den unterschiedlichsten Kunden, wodurch diese in verschiedenste homogene und untereinander heterogene Gruppen abgesteckt werden. Jene Kundengruppen, welche im Anschluss als Zielgruppen definiert wurden, können schlussendlich bewertet und durch spezielle Maßnahmen angesprochen und umworben werden.⁷¹ Dieser eben angeführte Prozess erfolgt auf Basis des STP-Ansatzes, Segmentierung, Festlegung und Positionierung, in nachfolgenden drei Hauptschritten:⁷²

- **Marktsegmentierung:**
beinhaltet die Ermittlung von möglichen Variablen zur Segmentierung und darauffolgend die Aufsplittung des Gesamtmarktes in einzelne Kundengruppen
- **Zielmarktfestlegung:**
umfasst die Auswahl von attraktiven Segmenten
- **Positionierung:**
beschreibt die Erstellung eines Konzepts zur Positionierung für das gewählte Segment

In weiterer Folge wird nun näher auf das Thema Marktsegmentierung und den möglichen beziehungsweise relevanten Segmentierungskriterien eingegangen.

4.3.1 Kriterien zur Segmentierung von Märkten

Vorgelagert zu den Kriterien zur Marktsegmentierung, müssen jedoch auch die Anforderungen gewisse Kriterien beziehungsweise Eigenschaften aufweisen. Als Voraussetzung für eine sinnvolle und effektive

⁶⁹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 175.

⁷⁰ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 176.

⁷¹ Vgl. Freter (2008), S. 29.

⁷² Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 356.

Segmentierung ergeben sich diverse Anforderungen an diese. Nachfolgend finden sich die Anforderungen an diese Kriterien aufgelistet:^{73 74 75}

- **Kaufverhaltensrelevanz:**

Das zukünftige Kaufverhalten ist durch geeignete Indikatoren durch Kriterien auszuwählen. Diese sollten Verhaltensweisen und Ausprägungen abbilden, welche als Grundvoraussetzung für den Konsum bestimmter Produkte oder Dienstleistungen und als Abgrenzung zwischen den einzelnen Marktsegmenten herangezogen werden kann.

- **Messbarkeit (Operationalität):**

Die Kriterien zur Marktsegmentierung müssen mit den zugänglichen Marktforschungsmethoden erfassbar und messbar sein. Häufig wird zur Durchführung viel Erfahrung und Expertenwissen benötigt.

- **Erreichbarkeit beziehungsweise Zugänglichkeit:**

Es muss eine gezielte Ansprache der abgegrenzten Segmente gewährleistet werden. Dadurch wird das Ausmaß beeinflusst, mit welchem das Unternehmen durch spezifische Marketingaktivitäten ein gezieltes Ansprechen innerhalb eines Zielsegments umsetzen kann.

- **Handlungsfähigkeit:**

Durch die Segmentierung muss ein gezieltes Handeln durch Marketinginstrumente möglich sein, wodurch eine Verbindung zwischen Marktbearbeitung und -erfassung geschaffen wird.

- **Wirtschaftlichkeit:**

Im Zuge der Segmentierung soll der Nutzen immer größer als der dafür nötige Aufwand beziehungsweise die anfallenden Kosten sein, womit sich eine Ausarbeitung von segmentspezifischen Marketingstrategien rechnen soll.

- **Zeitliche Stabilität:**

Die Aussagefähigkeit der ermittelten Marktsegmente sollte über einen, dem Aufwand entsprechenden, Planungshorizont hinweg stabil sein. Sinnvoll ist eine Segmentierung nur dann, wenn diese auch über einen längeren Zeitraum hinweg Bestand hat und entsprechend darauf eingegangen werden kann.

Die oben angeführten Anforderungen an Segmentierungskriterien müssen grundsätzlich in ihrer Gesamtheit den Kriterien zur Segmentierung von Märkten entsprechen. Ausgenommen davon sind jedoch die Anforderungen zeitliche Stabilität und Messbarkeit, diese sind Anforderungen für jedes einzelne Kriterium der Segmentierung.⁷⁶

Zur besseren und systematischen Darstellung wird nachfolgend zwischen demografischen, psychografischen und verhaltensorientierten Kriterien zur Marktsegmentierung unterschieden.

⁷³ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 181 f.

⁷⁴ Vgl. Freter (2008), S. 90 f.

⁷⁵ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 387 f.

⁷⁶ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 182.

4.3.2 Demografische Segmentierungskriterien

Die Abgrenzung von Kundengruppen auf Basis des demografischen Segmentierungsansatzes ist eine der ältesten Methoden zur Marktsegmentierung. Demografische Kriterien lassen sich im Vergleich zu anderen Kriterien relativ einfach ermitteln und sind zeitlich gesehen sehr stabil.⁷⁷ In nachfolgender Tabelle wird eine Übersicht der relevantesten Kriterien zur demografischen Segmentierung zuzüglich möglicher Ausprägungen dargestellt.^{78 79 80}

Kriterium	Ausprägung
<i>Alter</i>	Einteilung in Altersgruppen je nach Zielmarkt
<i>Geschlecht</i>	männlich, weiblich
<i>Familienstand</i>	ledig, verheiratet, verwitwet, geschieden
<i>Haushaltsgröße</i>	Anzahl der Personen im Haushalt
<i>Wohnort</i>	Stadtteil, Wohnungstyp, etc.
<i>Ausbildung</i>	Lehre, Matura, Universität, etc.
<i>Einkommen</i>	Persönliches Brutto- / Nettoeinkommen
<i>Beruf / Berufstätigkeit</i>	nicht berufstätig, in Ausbildung/Schüler/Student, selbstständig / unselbstständig erwerbstätig, in Pension

Tab. 2: Demografische Kriterien und potentielle Ausprägungen, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Kriterien Alter, Geschlecht, Familienstand, Haushaltsgröße verstehen sich als die klassischen Kriterien, wonach Personen hier eingestuft werden können. Im Gegensatz dazu resultiert eine Segmentierung anhand des Wohnorts auf Basis ähnlicher Präferenzen und Lebensstile, die Konsumenten in ähnlichen Stadtteilen oder Ballungsgebieten nachgesagt werden.⁸¹ Zur reinen sozioökonomischen Segmentierung werden die Kriterien Ausbildung, Einkommen sowie Beruf und Berufstätigkeit herangezogen. Hierbei nimmt das Einkommen einen wesentlichen Aspekt der Segmentierung ein. Vor allem im Hinblick auf die Gastronomie stellt das Einkommen eine wesentliche Rolle dar, da der Konsum von Premiumprodukten oder speziellen Produkten mit gewissem Zusatznutzen mit steigendem Einkommen zunimmt.⁸²

Den demografischen Kriterien wird grundsätzlich nur eine eher segmentbeschreibende Position zugeschrieben, um eine Darstellung zu generieren, welche Kunden gewisse Dienstleistungen oder

⁷⁷ Vgl. Freter (2008), S. 97.

⁷⁸ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 366 ff.

⁷⁹ Vgl. Freter (2008), S. 97 ff.

⁸⁰ Vgl. Becker (2013), S. 250 ff.

⁸¹ Vgl. Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 368.

⁸² Vgl. Becker (2013), S. 252.

Produkte kaufen oder auch nicht kaufen. In der Regel wird diese Form der Segmentierung daher mit weiteren Kriterien kombiniert.⁸³

4.3.3 Psychografische Segmentierungskriterien

Wenn Personen innerhalb der demografischen Kriterien in die selbe Segmentierung fallen, so gibt es doch meistens einen Unterschied hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, Wünsche oder Einstellungen. Aus diesem Grund werden bei der Segmentierung nach psychografischen Kriterien, nicht beobachtbare Elemente der Kunden und deren Verhalten zur Gruppierung herangezogen.⁸⁴

Die psychografischen Segmentierungskriterien können fernerhin wie folgt unterteilt werden:

- **Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale:**
wie beispielsweise Meinungen, die allgemeine Einstellung, Lebensziel, Werte, soziale Orientierung, Risikofreudigkeit. In der Theorie sind hier weitere Konzepte wie die Lifestyle-Segmentierung oder Konzepte wie Sinus-Milieus vorherrschend.⁸⁵ In der entsprechenden Fachliteratur kann hier noch eine Vertiefung vorgenommen werden.
- **Produktspezifische Persönlichkeitsmerkmale:**
sind Merkmale, die im Zusammenhang mit einzelnen Produkten oder Produktgruppen wie beispielsweise dem Produkt „Urlaub“ zu tragen kommen. Weitere produktspezifische Persönlichkeitsmerkmale sind Kaufabsichten, Vorlieben, Motive oder spezifische Einstellungen.⁸⁶

Im Gegensatz zu den demografischen Segmentierungskriterien sind die psychografischen deutlich näher am Konsumenten und dessen Verhalten. Problematisch sind jedoch die äußerst schwierige Erfassbarkeit der Kriterien und deren Ausprägungen.

4.3.4 Kaufverhaltensbezogene Segmentierungskriterien

Die Segmentierung nach dem Verhalten beziehungsweise nach dem Kaufverhalten beleuchtet, anders als die Segmentierung durch psychografische und demografische Kriterien, das tatsächliche Kaufverhalten der Kunden. Unterteilt werden können die kaufverhaltensbezogenen Segmentierungskriterien wie nachfolgend aufgelistet:^{87 88}

- **Produktwahl:**
 - Kauf beziehungsweise Nicht-Kauf eines Produkts
 - Markentreue
 - Kaufhäufigkeit
 - Kaufvolumen
 - Verbundnachfrage

⁸³ Vgl. Freter (2008), S. 106.

⁸⁴ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 187.

⁸⁵ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 190 ff.

⁸⁶ Vgl. Kesting/Rennhak (2008), S. 11 f.

⁸⁷ Vgl. Freter (2008), S. 175 ff.

⁸⁸ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 196 ff.

- **Preisverhalten:**
 - Reaktion auf Sonderangebote
 - Preis- und Qualitätsklassen
- **Informations- und Kommunikationsverhalten:**
 - Mediennutzung / Medienart / Medienanzahl
 - Kommunikation allgemein
- **Einkaufsstättenwahl:**
 - Wahl des Betriebs beziehungsweise dessen Form
 - Geschäftstreue

Auf Basis der oben angeführten verhaltensbezogenen Kriterien können nachfolgend abgebildete Anforderungen an das Angebot gestellt werden:⁸⁹

<i>Einflussfaktoren des Kaufverhaltens</i>	Anforderungen
<i>Einkommen</i>	Preisstruktur
<i>Soziale Einflüsse</i>	Kernleistungen des Unternehmens
<i>Bedürfnisse</i>	Service, Standort, Sortiment
<i>Werte</i>	Warenpräsentation, Sortiment
<i>Involvement</i>	Bedienungspersonal, Sortiment, Werbung
<i>Einstellungen</i>	Warenpräsentation
<i>Kognitive Prozesse</i>	Warenpräsentation, Werbung

Tab. 3: Handelsanforderungen aus den Einflussfaktoren des Kaufverhaltens, Quelle: Eigene Darstellung.

Durch die Erfüllung der ermittelten Kundenanforderungen beziehungsweise -bedürfnisse, entsteht ein positiver Einfluss auf die Kundenzufriedenheit, deren Einstellung zum Unternehmen und dessen Standortes. Dies führt auf langfristige Sicht zu einer positiven Entwicklung des Kundenmanagements respektive der Kundenbindung.^{90 91}

Um auf diese Kundenbedürfnisse bestmöglich eingehen zu können, ist eine saubere Ermittlung dieser unumgänglich. Im nachfolgenden Kapitel wird nun grundlegend auf das Thema Erfassung von Kundenbedürfnissen eingegangen, sowie Methoden zur Ermittlung dieser werden im Detail erläutert.

⁸⁹ Vgl. Schmitz/Kölzer (1996), S. 121 f.

⁹⁰ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 124 f.

⁹¹ Vgl. Schmitz/Kölzer (1996), S. 75 f.

5 ERFASSUNG VON KUNDENBEDÜRFNISSEN

Das Erfassen von Kundenbedürfnissen gestaltet sich grundsätzlich als eher schwierig, da Kunden in der Regel Wünsche nur innerhalb ihres eigenen Erlebnishorizonts äußern. Kunden können zwar relevante Hinweise und Anmerkungen zur Optimierung von bereits bestehenden Produkten geben, aber im Allgemeinen keine gänzlich neuen Ideen für neue Lösungen, Produkte oder Dienstleistungen. Durch den Einsatz ausgewählter Methoden ist es jedoch möglich, diesen Prozess zu unterstützen.⁹²

Grundsätzlich können Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse wie folgt und in nachfolgender Abbildung dargestellt, ermittelt beziehungsweise in Erfahrung gebracht werden.⁹³

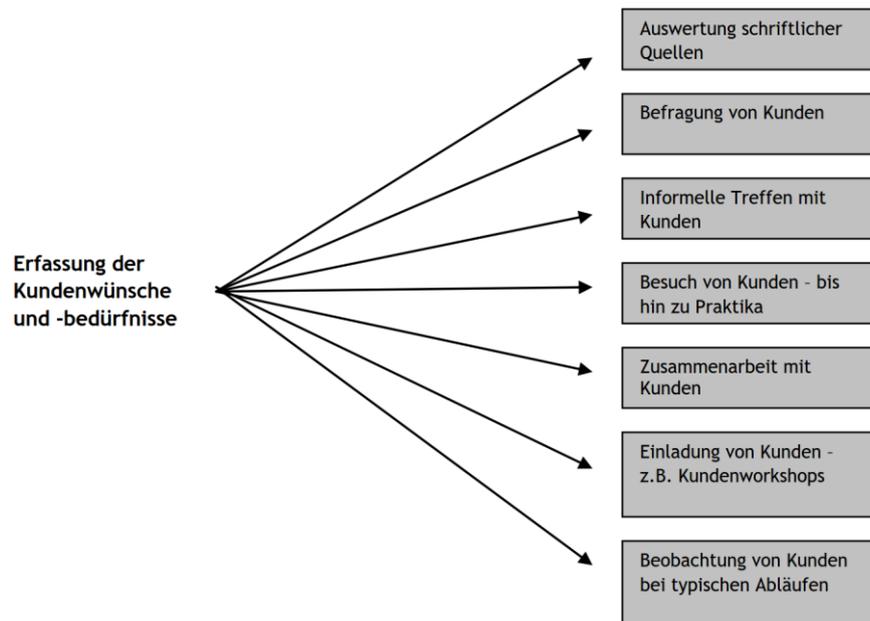


Abb. 19: Möglichkeiten zur Erfassung von Kundenbedürfnissen, Quelle: Stern/Jaberg (2010), S. 162.

Wie in oben abgebildeter Darstellung ersichtlich, können Kundenbedürfnisse und Kundenwünsche durch Auswertung bereits vorhandener, schriftlicher Quellen, Befragung, Treffen beziehungsweise Interviews mit Kunden, Besuchen beispielsweise in Form Praktika, Beobachtungen oder aber auch durch Zusammenarbeit mit dem Kunden erfolgen.⁹⁴

Zur besseren Strukturierung ist es von Vorteil, eine Trennung der Definition von Kundenwünschen und Kundenbedürfnissen durchzuführen.⁹⁵ Häufig geht zwar die Befragung von Bedürfnissen und Wünschen einher, jedoch dient eine Trennung dieser in weiterer Folge zur besseren Übersicht.⁹⁶

- **Produptoptimierung durch Erfassung von Kundenwünschen**
- **Innovation durch Erfassung von Kundenbedürfnissen**

⁹² Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 160 f.

⁹³ Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 161.

⁹⁴ Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 161.

⁹⁵ Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 160 f.

⁹⁶ Vgl. Magerhans (2016), S. 97.

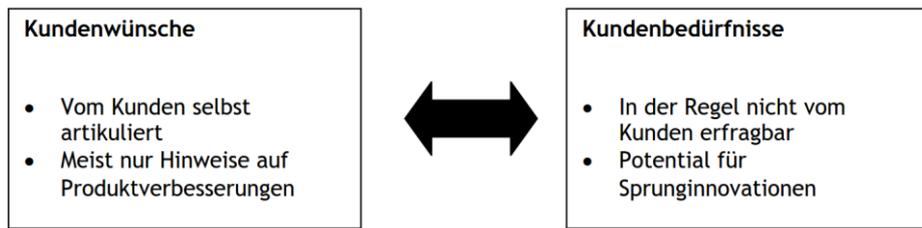


Abb. 20: Kundenwünsche und -bedürfnisse, Quelle: Stern/Jaberg (2010), S. 161.

Im vorliegenden Kapitel werden nun Methoden, die zur Erfassung von Kundenbedürfnissen eingesetzt werden können oder die Erfassung unterstützen, aufgelistet und erläutert. Im Weiteren werden diese auf Basis der im Bereich der urbanen Gastronomie ermittelten Kriterien bewertet und für den Einsatz ausgewählt. Im praktischen Teil dieser Arbeit werden ausgewählte Methoden daraus gemeinsam mit Kunden und Gastronomen angewandt.

5.1 Methodenübersicht zur Erfassung von Kundenbedürfnissen

Stern und Jaberg geben eine sehr gute und übersichtliche Darstellung der, wie nachfolgend abgebildet, möglichen Methoden zur Erfassung von Kundenbedürfnissen. Die wesentlichen Kernelemente dabei sind der persönliche Kundenkontakt, die Kundennähe der Mitarbeiter, und die enge Zusammenarbeit mit so genannten Lead Users.⁹⁷ Der große Vorteil im Bereich der urbanen Gastronomie ist die enge Verknüpfung zwischen Berufs- und Privatleben. Nahezu jeder städtische Bewohner besucht regelmäßig eine Lokalität, welche sich der Gastronomie zuordnen lässt.⁹⁸ Dadurch werden Mitarbeiter zu Kunden und eventuell auch ehemalige Kunden zu neuen Mitarbeitern, wodurch durch diese natürliche Fluktuation ein automatischer und regelmäßiger Austausch an Informationen stattfindet.

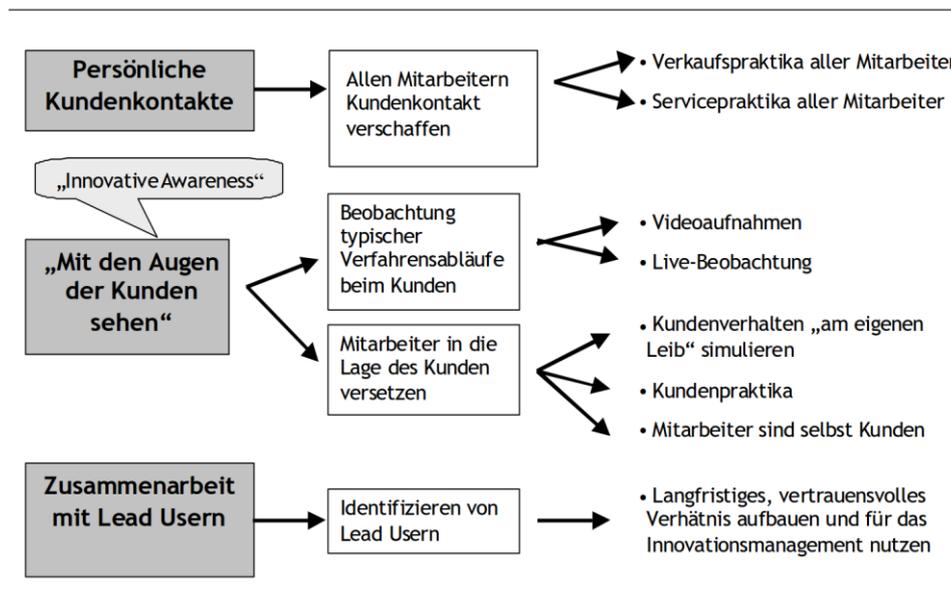


Abb. 21: Methoden zur Erfassung von Kundenbedürfnissen, Quelle: Stern/Jaberg (2010), S. 169.

⁹⁷ Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 169.

⁹⁸ Vgl. Gastroblick (2012), Onlinequelle (17.04.2017).

Abseits der oben angeführten Methoden bieten aber noch weitere das Potential, Kundenbedürfnisse zu erfassen beziehungsweise aufzunehmen. Im folgenden Unterkapitel werden nun die einzelnen Methoden im Detail beleuchtet.

5.1.1 Befragung / Umfrage

Die Befragung gliedert sich grundsätzlich im Bereich der Primärmarktforschung ein und dient zur Datenerhebung. Sie wird als die wichtigste Methode zur Erhebung von Daten in der Marktforschung deklariert. Befragungen können in den unterschiedlichsten Formen durchgeführt werden. Besonders häufig kommen Formen wie die mündliche Befragung, die schriftliche Befragung oder aber auch Telefon- oder Online- Befragungen vor.⁹⁹

Inhaltlich kann eine Befragung beziehungsweise deren Aufbau in vier Teile untergliedert werden:¹⁰⁰

- Einleitung des Interviews durch Kontaktaufnahme und Eisbrecherfragen. Dadurch soll eine Aufgeschlossenheit bei der Auskunftsperson herbeigeführt werden.
- Stellen der eigentlichen Sachfragen, welche den Untersuchungsgegenstand darstellen.
- Plausibilitätsfragen zur Überprüfung der Auskünfte.
- Fragen zur Person, welche zur Eingliederung in soziodemographische und ökonomische Cluster dienen.

Die Vor- und Nachteile der oben angeführten besonders häufig verbreiteten Formen der Befragung finden sich in nachfolgender tabellarischer Gegenüberstellung angeführt.

	Vorteile	Nachteile
<i>Schriftliche Befragung</i>	große Gebietsabdeckung niedrige Kosten bei relativ hoher Rücklaufquote keine Beeinflussung durch die Interviewperson	nur Personen befragbar mit bekannten Kontaktdaten Rücklauf bei max. 30% Fragenumfang limitiert keine Überprüfung der auskunftsgibenden Person keine Kontrolle der Reihenfolge der Fragenbeantwortung
<i>Mündliche Befragung</i>	hohe Erfolgsquote und Repräsentativität der Ergebnisse Fragenumfang kaum eingeschränkt	hohe Kosten eventuelle Verzerrung des Interviews durch befragende Person

⁹⁹ Vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr (2012), S. 74.

¹⁰⁰ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 159.

	Befragungssituation kontrollierbar	
<i>Telefonische Befragung</i>	sehr kurzfristig planbar und einsetzbar geringe Kosten	keine optische Aufnahme der auskunftsgibenden Person
<i>Online Befragung</i>	geringe Kosten rasche Kontaktierung per E-Mail hohe Reichweite über Internet automatische Erfassung der Daten	möglicherweise geringe Rücklaufquoten Selbstselektion der rückmeldenden Personen keine Kontrolle der Situation während der Fragenbeantwortung

Tab. 4: Vor- und Nachteile der Befragung, Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 150 [modifiziert].

Unabhängig von der gewählten Art der Ausführung müssen bei jeder Befragung folgende einschränkende Faktoren berücksichtigt werden:¹⁰¹

- Oftmals wissen Kunden nicht, oder können dies nicht kommunizieren, wie sich künftige Entwicklungen auf deren Bedürfnisse auswirken werden.
- Ergebnisse, welche im Zuge von Befragungen oder Test ermittelt werden, unterliegen grundsätzlich einer subjektiven Verzerrung. Demnach kann es vorkommen, dass ein Kunde im Rahmen der Befragung rational begründet, eine tatsächliche Entscheidung oder Kaufabsicht in der Regel aber eher emotional entscheidet.
- Vergangene Kundenbefragungen haben gezeigt, dass Kunden in Tests oftmals dazu neigen, unbekannte, neuartige Dinge abzulehnen.

In den nachfolgenden Unterpunkten werden einzelne Befragungsmethoden tiefer hinsichtlich ihres Einsatzes betrachtet.

Online Befragung

Der große Vorteil des Internets und der damit verbundenen Online-Befragung ist der schnelle, interaktive und kostengünstige Zugang. Außerdem bieten Online-Befragungen, welche zu den quantitativen Methoden der Marktforschung zählen, zugehörige Auswertungsmethoden, welche die Datenanalyse im Nachgang erheblich vereinfachen. In Kombination gesetzt, bedeuten all diese Eigenschaften einen deutlichen Mehrwert für diese Form der Befragung.¹⁰²

¹⁰¹ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 269.

¹⁰² Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 107.

Wesentlich für eine Befragung ist jedoch speziell im Onlinebereich eine attraktive Gestaltung der Umfrage. Nachfolgend aufgelistet finden sich Eigenschaften, gereiht nach ihrer Bedeutung, für Befragungen im Internet:¹⁰³

- möglichst ansprechendes Thema für den Befragten
- möglichst kurz gestalteter Fragebogen
- möglichst kurzweiliger Aufbau
- möglichst verständliche Formulierung
- einfach gehaltene Fragen
- zum größten Teil Ja/Nein Fragen

Im Allgemeinen ist die Antwortbereitschaft im Internet eher als problematisch anzusehen. Die besten Ergebnisse werden bei so genannten Interessierten, Engagierte und Motivierten erwartet. Deshalb sollte der Fokus auch auf diese Gruppe gelegt werden, welcher vor allem beim Thema Kundenzufriedenheit angesiedelt ist.¹⁰⁴

Umgelegt auf die Ermittlung von Bedürfnissen in der Gastronomie kann hier ein Fragebogen auf Basis der aktuellen Zufriedenheit von Mitbewerbern im Markt aufgebaut werden.

Expertengespräche / Tiefeninterviews

Unter einem Expertengespräch oder einem sogenannten Tiefeninterview versteht man ein offenes aber detailliertes Gespräch zwischen Befragungsperson und Moderator. Neben den Antworten auf die Fragen an den Experten interessieren hierbei auch die aufkommenden Lösungsvorschläge und Ideen zur gestellten Problem- beziehungsweise Aufgabenstellung. Dabei liegt der Ablauf vollständig beim Moderator. Besonders wichtig dabei ist es, der interviewten Person eine möglichst angenehme Gesprächssituation zu bereiten und ihr großen Freiraum zur Beantwortung der Fragen zu geben. Auch das Einbringen seiner Gedanken, Ideen und Emotionen ist hierbei besonders wünschenswert und sollte keinesfalls unterbunden werden.¹⁰⁵

Zur optimalen Strukturierung ist es hierbei förderlich, sich im Vorfeld einen Interviewleitfaden zu erstellen. Dieser startet in der Regel mit einer einfachen Einstiegsfrage, welche zur Auflockerung des Gesprächs und zur Verknüpfung des Themas dienen soll. Der Hauptteil beinhaltet nun die eigentliche Fragestellung und kann in mehrere Unterpunkte gegliedert sein. Zum Abschluss ist, auch für den Interviewer selbst, ein kurzes Resümee mit einem Dank für das Gespräch angebracht. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass vor dem eigentlichen Interview ein Test auf Tauglichkeit des Leitfadens von besonders großem Vorteil ist.¹⁰⁶

5.1.2 Beobachtung

Die Beobachtung hat das Ziel, wahrnehmbare Sachverhalte, Eigenschaften und Verhaltensweisen ausgewählter Personen gezielt zu erfassen, ohne dabei in Kommunikation mit der Auskunftsperson zu

¹⁰³ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 111.

¹⁰⁴ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 112.

¹⁰⁵ Vgl. Magerhans (2016), S. 169 f.

¹⁰⁶ Vgl. Magerhans (2016), S. 170.

gehen.¹⁰⁷ Eine Beobachtung kann zu einem einzelnen ausgewählten Zeitpunkt, aber auch über einen längeren Zeitraum, erfolgen. Beobachtungen können in unterschiedlichsten Ausprägungen erfolgen:¹⁰⁸

- Selbstbeobachtung
- Fremdbeobachtung
- Instrumentelle Beobachtung, Videokameras

Der große Vorteil von Beobachtungen ist, dass das Verhalten direkt bei Auftreten beobachtet werden kann. Es entsteht weiters keine Beeinflussung durch den Interviewer, welcher die Situation oder den Probanden beeinflussen könnte.

Wesentliche Elemente einer Beobachtung sind:¹⁰⁹

- ein exakt abgegrenzter Untersuchungsbereich
- ein exakt definiertes Ziel
- der Untersuchungsbereich muss sinnlich wahrnehmbar sein
- geplantes Vorgehen
- Registrierung und Dokumentation des Geschehens

Nachfolgend finden sich tabellarisch Vor- und Nachteile der Beobachtung als Methode angeführt.

	Vorteil	Nachteil
<i>Beobachtung</i>	Proband übergibt Informationen ohne Aufwand relativ kostengünstige Methode keine Beeinflussung durch den Interviewer	Beim Erkennen der Beobachtungssituation stellt sich oftmals ein atypisches Verhalten beim Probanden ein. Eine Beobachtung ist in der Regel nicht wiederholbar, sondern einmalig. Wahrnehmung des Beobachters könnte selektiv sein, was zur Verzerrung der Ergebnisse führt Das Motiv sowie Gedankenvorgänge lassen sich nicht beobachten.

Tab. 5: Vor- und Nachteile der Beobachtung, Quelle: Magerhans (2016), S. 124.

¹⁰⁷ Vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr (2012), S. 71.

¹⁰⁸ Vgl. Homburg (2017), S. 71.

¹⁰⁹ Vgl. Homburg (2017), S. 71.

5.1.3 Lead User Methode

Die traditionelle Marktforschung arbeitet unter dem Gesichtspunkt, dass von einer befragten Gruppe ein für die Gesamtheit repräsentatives Ergebnis abgeleitet werden kann. Im Gegensatz dazu zielt das Konzept der Lead-User darauf ab, dass eine gezielt ausgewählte Gruppe von Personen beziehungsweise Kunden, auch genannt Innovatoren oder Lead-User, befragt und in den Entwicklungsprozess miteingebunden werden. Vergangene Entwicklungen mit Lead-Usern haben Folgendes gezeigt:¹¹⁰

- Erfolgreiche Innovationen basieren auf, von Personen in unmittelbarer Anwendung generierten, Ideen.
- Die Bereitschaft, Ideen gezielt weiterzugeben, ist bei dieser Gruppe an Personen stark ausgeprägt.

Als generelle Herausforderung bei der Lead-User Methode wird unter anderem das Auffinden der Lead-User bezeichnet, natürlich immer abhängig vom entsprechenden Einsatzbereich und Einsatzthema. Sie sind rar und zumeist stark umworben, daher ist es wesentlich, interessante und vertrauensvolle Kooperationen anzustreben.¹¹¹ Da jedoch im Bereich der Gastronomie Kundenbedürfnisse ermittelt werden sollen, kann der Kreis der Lead-User hier etwas weiter gezogen werden. Die Literatur schreibt hier teilweise sogar als Zielgruppe die gesamte Bevölkerung bei der Ermittlung von Bedürfnissen an. Hierbei stehen wiederum Bevölkerungstrends und Entwicklungen im Fokus.¹¹²

Bei der Anwendung der Lead-User Methode werden zur weiteren Bearbeitung zusätzliche Methoden zurate gezogen. Dabei kann die Lead-User Methode mit einer Befragung, Beobachtung oder einem Interview gepaart werden. Auch Gruppendiskussionen in Form einer Fokusgruppe, welche im nachfolgenden Kapitel im Detail erläutert wird, können hier kombiniert werden.

Die wesentlichen Vor- und Nachteile der Lead-User Methode lassen sich wie folgt gliedern:¹¹³

	Vorteile	Nachteile
<i>Lead-User Methode</i>	Innovationsobjekt wird an Kundenbedürfnissen ausgerichtet. Probleme oder Widerstände werden bereits in frühen Phasen aufgedeckt.	zu starke Fokussierung auf eine Nische beziehungsweise einen Themenbereich begrenzte Offenheit über den eigenen Horizont

Tab. 6: Vor- und Nachteile der Lead-User Methode, Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁰ Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 278.

¹¹¹ Vgl. Von Hippel (1986), S. 2.

¹¹² Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 174.

¹¹³ Vgl. Herstatt/Verworn (2003), S. 44.

5.1.4 Fokusgruppeninterviews

Die Fokusgruppe stellt eine der am häufigsten eingesetzte Methode der qualitativen Marktforschung dar. Entgegen der typischen Einzelinterviews handelt es sich bei einer Fokusgruppe um eine fokussierte und moderierte Diskussion einer Personengruppe. Diese soll sich durch den gegenseitigen Austausch und die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ideen, Wahrnehmungen und Meinungen anderer Teilnehmer einen merklichen Mehrwert hinsichtlich des Informationsgehaltes bieten. Dabei sind vor allem die Gruppendynamischen Prozesse, welche eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema zur Folge haben, verantwortlich. Der gegenseitige Austausch führt zusätzlich zu einer Vertiefung individueller Überlegungen, was ein zentraler Aspekt der Fokusgruppen ist und durch mehrere Einzelinterviews nicht erzielt werden kann. Durch die besonders spontanen und teilweise auch emotionalen Reaktionen der Teilnehmer erhält man einen sehr tiefen Einblick in die Teilnehmer und deren Denkweise.¹¹⁴

Besonders wertvoll ist die Methode des Fokusgruppeninterviews bei der Identifikation möglicher Einflussfaktoren wie beispielsweise dem Kaufverhalten, aber auch um tiefere Einsichten in das Verhalten von Konsumenten zu erlangen.¹¹⁵

Im Zuge der Anwendung dieser Methode darf jedoch nicht übersehen werden, dass die Auswertung wie bei allen qualitativen Techniken einer gewissen Interpretation des Moderators beziehungsweise Forschers bedarf. Da auch der Moderator einen besonders starken Einfluss auf die Gruppendiskussion hat, kann auch dieser unter Umständen einen negativen Einfluss bewirken. Besonders auf dominante Teilnehmer ist zu achten, da ansonsten kein gleichmäßiger Austausch in der Gruppendiskussion zustande kommt.¹¹⁶

Grundsätzlich eignen sich Fokusgruppen besonders, um einen tiefgehenden Einblick in Konsumenten und Kunden zu erlangen. Dabei können auch Verhalten begründet werden, aber auch Motivationen und Bedürfnisse kennengelernt werden.

Der allgemeine Ablauf einer Fokusgruppe kann wie folgt dargestellt werden:¹¹⁷

- **Auswahl der Teilnehmer:**

Die Teilnehmer sollten prinzipielles Interesse am Thema beziehungsweise der Fragestellung zeigen. Da auf eine Repräsentativität der Ergebnisse im Vorfeld keinerlei Ansprüche gestellt werden, können die Teilnehmer frei gewählt werden, wobei auf eine breite Streuung hinsichtlich Alter, Bildung, Lebenslagen zu achten ist.

Darüber hinaus sind folgende Punkte in Bezug auf Fokusgruppen zu beachten:

- Ausreichendes Interesse und Involvement sollte zum bearbeiteten Thema vorhanden sein.
- Die Gruppenzusammensetzung sollte einerseits möglichst homogen, andererseits aber auch möglichst durch unterschiedliche Interessen, Meinungen und Ansichten geprägt sein.

¹¹⁴ Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 276.

¹¹⁵ Vgl. Buber/Holz Müller (2009), S. 479 f.

¹¹⁶ Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 277.

¹¹⁷ Vgl. Institut für Wertprozessmanagement, Universität Innsbruck (2009, Onlinequelle [28.052017]).

- Wenig empfehlenswert ist die Teilnahme von Ehepaaren und befreundeten Personen in derselben Fokusgruppe. Aufgrund des Naheverhältnisses könnte eine starke Gleichförmigkeit der Aussagen und Ergebnisse entstehen.
- Die Größe der Fokusgruppe sollte zehn Teilnehmer nicht überschreiten. Zusätzlich dazu kann mittels Zeitnahme auch die Redezeit eingeschränkt werden, um eine gleichmäßige Sprechbeteiligung zu erlangen. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass je mehr Interesse und Erfahrung der einzelnen Teilnehmer einfließen sollen, desto kleiner auch die Fokusgruppe angesetzt werden kann.
- **Festlegung der Örtlichkeit sowie Dauer:**

Unabhängige Orte eignen sich ideal zur Bearbeitung von Themen in Fokusgruppen. Je nach Größe der Fokusgruppe variiert auch die Dauer der Durchführung. In der Regel sollte die Diskussion aber nicht länger als zwei bis drei Stunden geführt werden, da danach die Kondition der Teilnehmer erschöpft ist. Grundsätzlich sollte die Zeitbegrenzung aber nicht strikt geführt werden, sondern situationselastisch angepasst werden.
- **Definition eines Moderators:**

Neben der richtigen Auswahl der Teilnehmer ist der Erfolg einer Fokusgruppe aber auch von den Fähigkeiten des Moderators abhängig. Dieser muss in der Lage sein, eine angenehme und entspannte Atmosphäre zu generieren, damit für die Teilnehmer keine Form von einer Prüfungssituation aufkommt, wodurch Diskussionsängste und Redehemmungen entstehen können. Hierbei liegt es in der Kunst des Moderators, den Fokus der Teilnehmer immer auf die Diskussion zu lenken und zwischen den einzelnen Themen zu wechseln. Im Mittelpunkt des Moderators liegt vor allem das Zuhören sowie die Leitung der Fokusgruppe beziehungsweise deren Diskussion. Ziel des Moderators ist es, die Teilnehmer dazu zu veranlassen, ihren Standpunkt und ihre Meinung zu den einzelnen Themen preiszugeben.
- **Auswertung der Ergebnisse:**

Zur exakten Analyse einer Fokusgruppendifkussion eignen sich besonders Audio- und Videoaufzeichnungen. Dadurch kann im Nachgang eine exakte Abschrift der besprochenen Themen erstellt werden. Diese Inhalte lassen sich später entsprechend einordnen und kategorisieren. In der Auswertung sollte jedenfalls ein so genanntes Kopfzählen vermieden werden, da die Fokusgruppe keine repräsentative Gruppe darstellt und daher eine vorschnelle Ableitung auf die Grundgesamtheit negativ verlaufen könnte.

Zur Unterstützung einer Diskussion der Fokusgruppe dienen häufig eingesetzte Fragestellungen. Ein Auszug davon ist nachfolgend zu finden:¹¹⁸

- Welche Änderungen würden Sie am Produkt oder der Dienstleistung vornehmen?
- Welche Auszeichnung würde dieses Produkt oder die Dienstleistung Ihrer Meinung nach erhalten?
- Was würden Sie ihrem besten Freund über dieses Produkt oder die Dienstleistung erzählen?
- Wenn das Produkt oder die Dienstleistung sprechen könnte, was würde sie uns erzählen?
- Gibt es fünf positive und negative Aspekte zu diesem Produkt oder der Dienstleistung?

¹¹⁸ Vgl. Institut für Wertprozessmanagement, Universität Innsbruck (2009, Onlinequelle [28.052017]).

- Was müsste dieses Produkt oder die Dienstleistung haben, um noch attraktiver zu sein?

Abschließend ist festzuhalten, dass ein Fokusgruppeninterview nicht das Ziel verfolgt, ein repräsentatives Sample darzustellen, sondern die Repräsentation unterschiedlicher Meinungen und Ansichten einer zuvor definierten Gruppe.¹¹⁹

5.1.5 Netnographie

Netnographie ist aus der Ethnographie entstanden und hat als Aufgabe, das Verhalten von Gruppen und ihren Mitgliedern zu beobachten. Dies geschieht jedoch nun nicht mehr aktiv unter einer Gruppe von Menschen, sondern in Internetforen oder Online Communities. Hierbei wird man selbst nicht aktiv Teil dieser Gruppe, sondern beobachtet passiv das Geschehen und die besprochenen Inhalte. Netnographie bietet dabei Einblicke in das Auftreten, Verhalten sowie auch Beschwerden, Probleme und Wünsche von Personen beziehungsweise Kunden. Dabei werden diese Einblicke gewährt ohne zu beeinflussen oder aufdringlich zu sein. Eine Untersuchung erfolgt dabei im bekannten und gewohnten Umfeld und verhindert dadurch, dass Informationen eventuell gefiltert und unnatürlich sind. Dadurch bietet diese Methode einen besonderen Vorteil gegenüber anderen Methoden wie Befragungen, Tiefeninterviews oder auch Fokusgruppen.¹²⁰

Zur Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen haben sich für die Methode Netnographie, als Analysewerkzeug von Online-Foren, folgende vier Schritte als Vorgehensweise herauskristallisiert:¹²¹

- Definition der Kundenprofile
- Identifikation von geeigneten Foren beziehungsweise Communities
- Observation, Recherche und Datensammlung
- Analyse der Daten und Interpretation

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, mittels Netnographie, einen Markt beziehungsweise Kundengruppen in Online-Foren sowohl kurzzeitig, als auch über einen längeren Zeitraum hinweg oder gar permanent zu beobachten.¹²²

¹¹⁹ Buber/Holzmüller (2009), S. 485 f.

¹²⁰ Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 454 f.

¹²¹ Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 456.

¹²² Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 458.

5.2 Bewertung der Methoden zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen

Im folgenden Kapitel werden nun die zuvor erläuterten Methoden zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen in der urbanen Gastronomie bewertet, um nachfolgend für das Marktforschungskonzept ausgewählt zu werden.

5.2.1 Befragung / Umfrage

Im Zuge der Bewertung der Befragungsmethoden kann festgehalten werden, dass Kundenbefragungen zur Ermittlung von Daten beziehungsweise Kundenbedürfnissen unerlässlich sind.¹²³ Ergänzend zu den bereits erläuterten Punkten zu den Befragungen findet sich nachfolgend eine übersichtliche Gegenüberstellung der unterschiedlichen Variationen der Befragung sowie deren Vor- und Nachteile.

Methoden	Vorteile	Nachteile
Standardisiertes mündliches Interview	<ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichkeit zur Erklärung komplizierter Sachverhalte durch den Interviewer ■ Möglichkeit von Rückfragen der Befragten bei Verständnisproblemen ■ Möglichkeit zur Illustration der Fragen durch ergänzende Materialien wie Produktmuster oder Bilder ■ Reduktion der Verweigerungsquote durch geschultes Verhalten des Interviewers ■ gute Realisierbarkeit von Verzweigungen im Fragebogen durch Interviewer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interviewer Bias durch soziale Interaktion zwischen Interviewer und Befragtem kann die Ergebnisse des Interviews verzerren ■ relativ hohe Kosten der Durchführung
Standardisierte schriftliche Befragung	<ul style="list-style-type: none"> ■ relative Kostengünstigkeit ■ kein Vorliegen eines Interviewer Bias ■ Möglichkeit für die Befragten, in Ruhe über eine Antwort nachzudenken ■ Erreichbarkeit großer Fallzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ relativ geringe Rücklaufquoten, insbesondere bei der Befragung von Privathaushalten ■ daraus resultierende Gefahr der mangelnden Repräsentativität ■ keine Möglichkeit für Verständnisfragen
Online-Befragung	<ul style="list-style-type: none"> ■ relative Kostengünstigkeit ■ hohe Reichweite: Ansprache einer Vielzahl von Befragten möglich ■ schnelle Erzielbarkeit großer Fallzahlen ■ Möglichkeit zur ergänzenden audiovisuellen Illustration ■ Möglichkeit zur einfacheren Personalisierung und zur Abbildung komplexer Verzweigungen im Fragebogen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ oftmals unzureichende Informationen über die Grundgesamtheit ■ Gefahr der Verzerrung durch Selbstselektion der Teilnehmer ■ Gefahr unseriöser Antworten aufgrund der Anonymität

Abb. 22: Gegenüberstellung unterschiedlicher Befragungsmethoden, Quelle: Homburg (2017), S. 70.

In Bezug auf den Einsatz zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen in der Gastronomie kann durch die Befragung mit relativ geringem Zeit- und Kostenaufwand eine hohe Reichweite erzielt werden.

¹²³ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 269.

Dadurch können allgemeine Erhebungen und Themen mit teilweiser statistischer Relevanz hinterfragt und näher beleuchtet werden. Abhängig von der jeweiligen Zielgruppe ist das entsprechende Medium der Befragung auszuwählen.

Zusätzlich dazu können vor allem die bereits vorhandenen Informationen über Kundenbedürfnisse von bestehenden Gastronomiebetrieben und deren Gastronomen und Mitarbeitern genutzt werden. Hierfür eignet sich besonders die face-to-face Methode des Expertengesprächs zur Datenermittlung.

5.2.2 Beobachtung

Die Methode der Beobachtung zielt darauf ab, zu ermitteln, wie Menschen und Kunden etwas tun. Dabei gilt es, die Situation zu beobachten. Voraussetzung dabei ist, dass das Produkt oder die Dienstleistung bereits in Verwendung ist, und die Verhaltensmuster zu sammeln und zu analysieren. Im Wesentlichen geht es hier darum, wie Kunden etwas tun. Umgelegt auf das Beispiel der Gastronomie wäre das etwa die Aufgabe von Bestellungen. Wie zuvor bereits erläutert, ist der große Nachteil dieser Methode der fehlende Hintergrund des einzelnen Verhaltens. Das Bedürfnis beziehungsweise das Motiv eines Verhaltens lässt sich dadurch leider nicht ermitteln.

5.2.3 Lead-User Methode

Für den Einsatz zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen in der urbanen Gastronomie eignet sich die Lead-User Methode besonders zur mittelfristigen Weiterentwicklung des Angebots. Hierbei spielen nicht nur aktuelle Kunden, sondern auch Noch-Nicht-Kunden eine wesentliche Rolle.¹²⁴ Aufgrund des allgemein bekannten Themas der Gastronomie und der breiten Berührung der Bevölkerung damit, könnte sich die Suche nach passenden Lead-Usern als komplex erweisen. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Identifikation eindeutiger Lead-User besonders schwierig ist, aufgrund wechselnder Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden sowie des besonders breit gestreuten Kundenkreises. Der Einsatz dieser Methode zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen wird daher nicht weiterverfolgt. Sollte es sich jedoch um ein sehr spezialisiertes beziehungsweise auf eine besonders kleine Zielgruppe ausgerichtetes Kaffeehaus handeln, kann diese Methode als Einsatz in Betracht gezogen werden.

5.2.4 Fokusgruppeninterviews

Der große Vorteil und das Besondere an dieser Methode ist der Umstand, dass durch die Diskussion in Gruppen nicht nur aktuell bestehende Bedürfnisse geäußert werden, sondern im Zuge der weiteren Gespräche auch zukünftige Bedürfnisse aufkommen können. Vor allem durch die, im optimalen Fall, stimmige Gruppenzusammensetzung ergibt sich dadurch eine besonders starke und erfolgsversprechende Methode zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen in der Gastronomie.

¹²⁴ Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 174.

5.2.5 Netnographie

Netnographie hat sich bereits in der Vergangenheit als sehr starke Methode zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen bewiesen.¹²⁵ In Bezug auf die urbane Gastronomie unterstützt der Trend der Urbanisierung sowie der breiten Etablierung von Internet und deren Usern im urbanen Raum den Einsatz dieser Methode. Auch die Tatsache, dass die breite Bevölkerung regelmäßig Gastronomiebetriebe aufsucht und dabei immer häufiger online Bewertungen abgibt, unterstützt das Arbeiten mit dieser Methode. Es kann davon ausgegangen werden, dass im Allgemeinen genügend Daten zur Verfügung stehen. Hinderlich dabei könnte jedoch eben diese breite Masse an Informationen sein, welche es zu filtern und sinnvoll zu interpretieren gilt. Der Bereich sowie Begriff Gastronomie ist sehr weitreichend. Dahingehend kann es bei spezialisierten Betrieben zu einem Mangel an anwendbaren Informationen kommen.

5.2.6 Fazit

Wesentlich für ein Marktforschungskonzept im Bereich der Gastronomie, vor allem relevant für kleinere Gastronomen, ist das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen. Die Ermittlung, Bearbeitung, Analyse und Auswertung dieser Methoden sollte jeweils immer mit entsprechend vertretbarem Aufwand hinsichtlich des zu erwartenden Ergebnisses beziehungsweise der zur Verfügung stehenden Mittel sein.¹²⁶ Nachfolgend finden sich die bearbeiteten Methoden, hinsichtlich ihrer Eigenschaften in Richtung Nutzen sowie Aufwand, grafisch angeordnet. Als zusätzliche Unterscheidung wurden die Parameter qualitative und quantitative Marktforschungsmethode ergänzt.¹²⁷¹²⁸¹²⁹¹³⁰¹³¹

¹²⁵ Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 456.

¹²⁶ Vgl. Homburg (2017), S. 139.

¹²⁷ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 150.

¹²⁸ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 107.

¹²⁹ Vgl. Homburg (2017), S. 70.

¹³⁰ Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 174.

¹³¹ Vgl. Hinterhuber/Matzler (2009), S. 276.

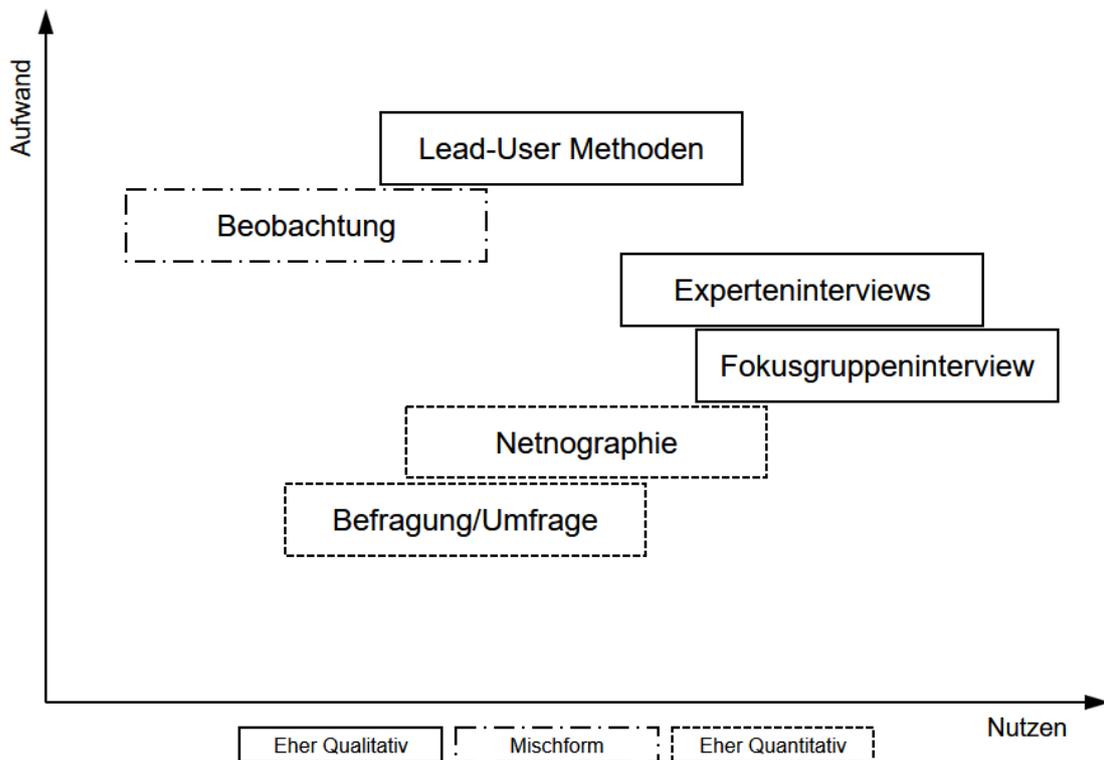


Abb. 23: Gegenüberstellung der Methoden, Quelle: Eigene Darstellung.

Die oben gezeigte Darstellung unterstreicht hierbei den, vor allem für kleine Gastronomen, relevanten Faktor zwischen Aufwand und Nutzen. Die Ausprägung ist, wie in obiger Darstellung angeführt, besonders bei Experteninterviews, Fokusgruppeninterviews, Netnographie und der Umfrage positiv hinsichtlich des Nutzens orientiert.

Zur weiteren Bewertung und Differenzierung der erläuterten Methoden zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen ist es wesentlich, die Fokussierung von Kunden zu berücksichtigen. Wie bereits in Kapitel 3.1 angemerkt, sind Kundenbedürfnisse dynamisch und können daher schlagartig wechseln.¹³² Dies führt dazu, dass beispielsweise die Befragung einer einzelnen Person zwar spezifisch für diese Person in diesem Zeitpunkt aussagekräftig ist, aber nicht unbedingt Anforderungen oder Bedürfnisse für andere Personen abgeleitet werden können. Darauf aufbauend ist vor allem aus Kundensicht das Einbeziehen einer breiteren Masse erforderlich.

Die nachfolgende Darstellung soll die Fähigkeit der einzelnen Methoden hinsichtlich ihrer Fokussierung auf spezifische Bedürfnisse darstellen. Sie zeigt sehr übersichtlich, dass Methoden wie die standardisierte Umfrage oder die Netnographie eine besonders breite Masse ansprechen und dadurch aus Sicht der Fokussierung sehr unspezifisch arbeiten und somit ein generelles Stimmungsbild erzeugen können. Gänzlich entgegengesetzt sind Methoden wie Experteninterviews oder das Arbeiten mit Lead-Usern. Diese sind spezifisch fokussiert und arbeiten daher auch mit einer geringeren Anzahl an Personen. Dadurch sind die Ergebnisse dieser Methoden auch sehr stark mit dem subjektiven Empfinden der Probanden verbunden. Einen großen Vorteil hat die Methode der Fokusgruppeninterviews, da diese beide

¹³² Vgl. Matzler (1997), S. 147.

Ausprägungen der Fokussierung darstellen kann, einerseits durch Aussagen einzelner Personen sowie andererseits durch die darauffolgende Gruppendiskussion.

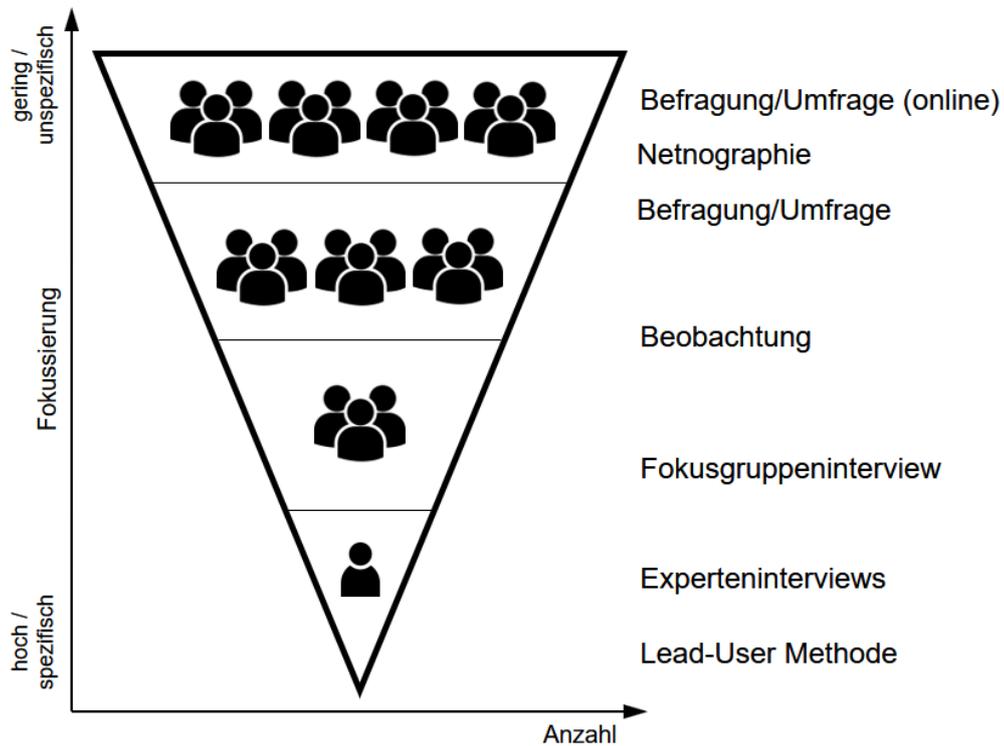


Abb. 24: Einteilung der Methoden hinsichtlich der Fokussierung, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ausprägung der Fokussierung der einzelnen Methoden kann hier je nach Einsatzgebiet ein Vor- aber auch Nachteil sein. In weiterer Folge muss hier zwischen den Bereichen Kunde und Gastronom unterschieden werden.

Aus den im vorhergehenden Kapitel erläuterten und mittlerweile bereits bewerteten Methoden geht nun hervor, dass eine einzelne Methode zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen nicht ausreichend erscheint. Somit scheint eine Kombination aus zwei oder mehreren Methoden zwingend erforderlich. Auch eine Trennung zwischen Kunden und Gastronomen hinsichtlich der einzusetzenden Methoden ist nötig.

Die ausgewählten Methoden zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen sowie deren Einsatz und das entsprechende Marktforschungskonzept sind im nachfolgenden Kapitel im Detail erläutert.

6 MARKTFORSCHUNGSKONZEPT

In diesem Kapitel werden die zuvor bewerteten Methoden zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen in ein, für die urbane Gastronomie, entsprechendes Konzept verpackt und damit für die Umsetzung vorbereitet. Zunächst wird das Konzept beziehungsweise das Vorgehen grafisch dargestellt und anschließend, in Form eines Leitfadens, näher beschrieben.

6.1 Basis des Marktforschungskonzepts

Die Grundstruktur des Marktforschungskonzepts lässt sich wie nachfolgend abgebildet darstellen. Das Konzept basiert auf den folgenden drei Phasen:

- Phase 1: Abgrenzen der Rahmenbedingungen
- Phase 2: Datenerhebung
- Phase 3: Datenverwertung sowie Ableitung von Kundenbedürfnissen

Schlussendlich sollen von den erhobenen Daten entsprechende Bedürfnisse abgeleitet und daraus neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden. Die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ist hierbei jedoch kein Teil dieser Arbeit und wird gesondert betrachtet.

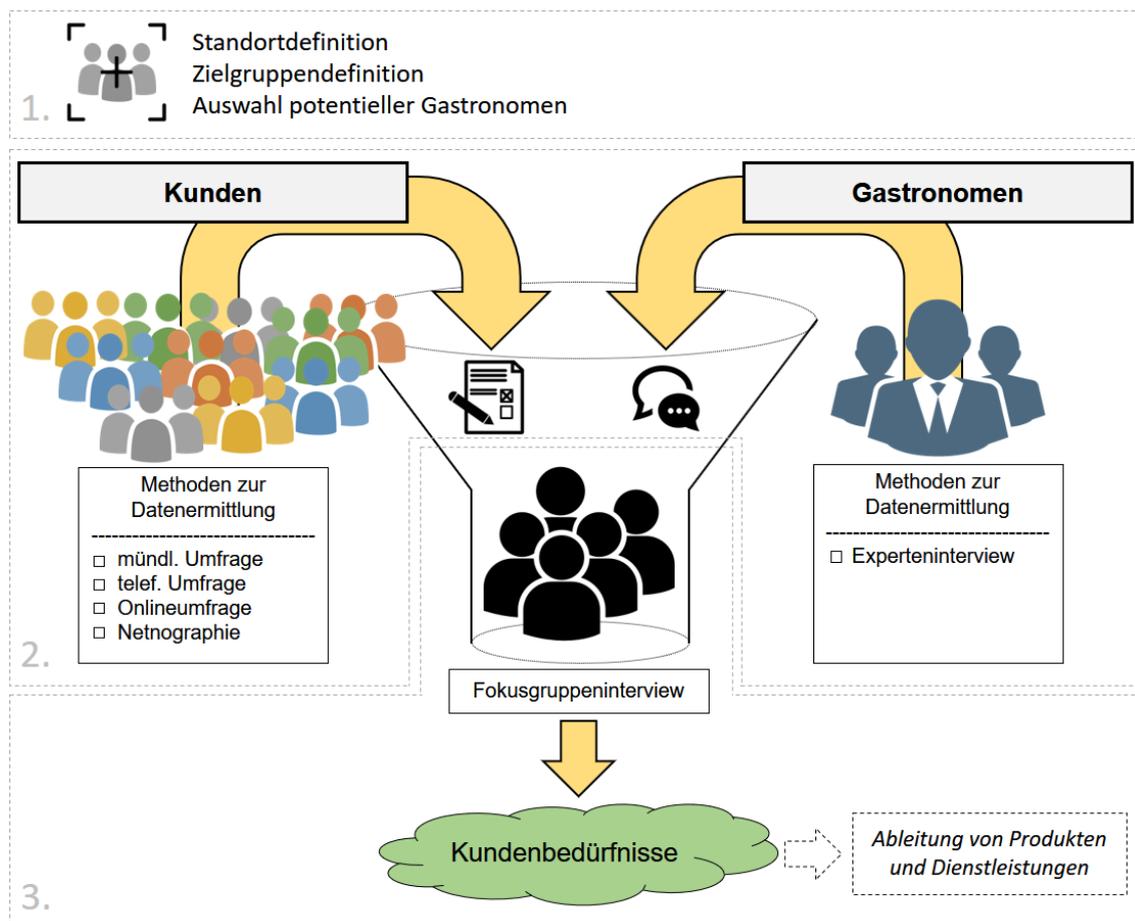


Abb. 25: Marktforschungskonzept zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen in der Gastronomie, Quelle: Eigene Darstellung.

Das oben dargestellte Marktforschungskonzept gliedert sich wie bereits angeführt in drei Phasen. In der ersten Phase des Marktforschungskonzeptes wird das gezielte Abgrenzen von Rahmenbedingungen

durchgeführt. Hierbei stehen besonders der künftige oder bereits vorhandene Standort des Kaffeehauses und die Zielgruppe im Fokus. Auch die Auswahl potentieller Gastronomen für die zweite Phase kann bereits erfolgen.

In der zweiten Phase wird die eigentliche Datenerhebung durchgeführt. Die Datenerhebung basiert auf zwei wesentlichen Informationssträngen. Einerseits werden Daten von Kundenseite und andererseits Daten aus der Sicht von Gastronomen und in der Gastronomie tätigen Personen ermittelt. Für beide Gruppen sind jeweils unterschiedliche Methoden zur Datenermittlung vorgesehen beziehungsweise einsetzbar. Der Einsatz der unterschiedlichen Methoden, vor allem auf Kundenseite, ist von der zu betrachtenden Zielgruppe abhängig.

Kunden:

- mündliche Umfrage
- telefonische Umfrage
- Onlineumfrage
- Netnographie

Auf der Seite der Gastronomen beziehungsweise in der Gastronomie tätigen Personen eignet sich das Experteninterview zu Datenermittlung, hierbei vor allem das persönliche Interview. Sollte aus Gründen der Entfernung ein persönliches Interview nicht möglich sein, eignet sich auch der Einsatz von Videotelefonie.

Gastronomen:

- Experteninterview

Nach erfolgter Datenermittlung sind die gesammelten Daten für die folgende Phase drei noch entsprechend aufzubereiten, beispielsweise sind Interviews zu analysieren und Umfragen auszuwerten.

In Phase drei werden die bisher ermittelten und aufbereiteten Daten innerhalb eines Fokusgruppeninterviews bearbeitet. Ziel ist es, im Zuge des Interviews mit der Fokusgruppe Kundenbedürfnisse für die definierte Zielgruppe abzuleiten.

Abschließend werden die ermittelten Kundenbedürfnisse zusammengefasst. Basierend auf dieser Zusammenfassung können dann neue Produkte, Dienstleistungen und Angebote abgeleitet werden.

Im nachfolgenden Abschnitt wird das oben gezeigte und beschriebene Marktforschungskonzept nun im Detail erläutert.

6.2 Darstellung des detaillierten Marktforschungskonzepts

Die zuvor bereits erwähnten drei Phasen des Marktforschungskonzepts werden nun in den nachfolgenden Unterpunkten im Detail beleuchtet.

6.2.1 Abgrenzen der Rahmenbedingungen

In der ersten Phase des Marktforschungskonzepts geht es darum, einen Rahmen für die Marktforschung zu erstellen. Im Zuge dieses Rahmens werden gewisse Bereiche zur zielgerichteten Bearbeitung abgegrenzt. Dieser Rahmen beinhaltet beispielsweise folgende Ausprägungen:

Branche innerhalb der Gastronomie (Bsp.: Kaffeehäuser, Bars, Imbiss, Restaurant, etc.)

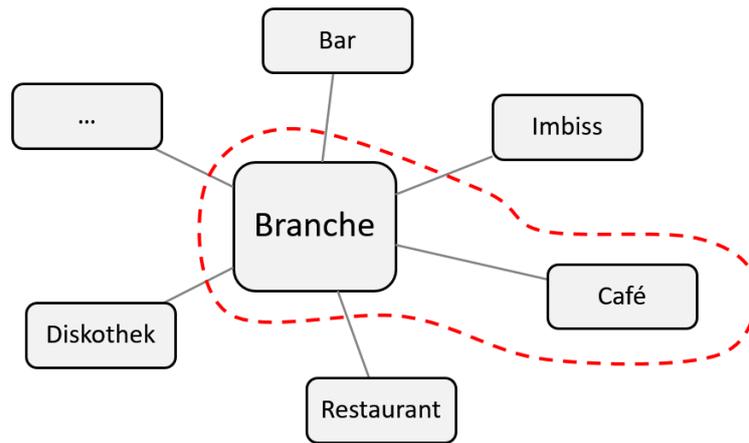


Abb. 26: Branchendefinition - Beispiel, Quelle: Eigene Darstellung.

Möglicher beziehungsweise bereits fixierter Standort des Gastronomiebetriebs und dessen Besonderheiten (Bsp.: in Parknähe, an einer Einkaufsstraße, neben einer Universität, hoher Anteil an fremdsprachigen Personen, etc.)

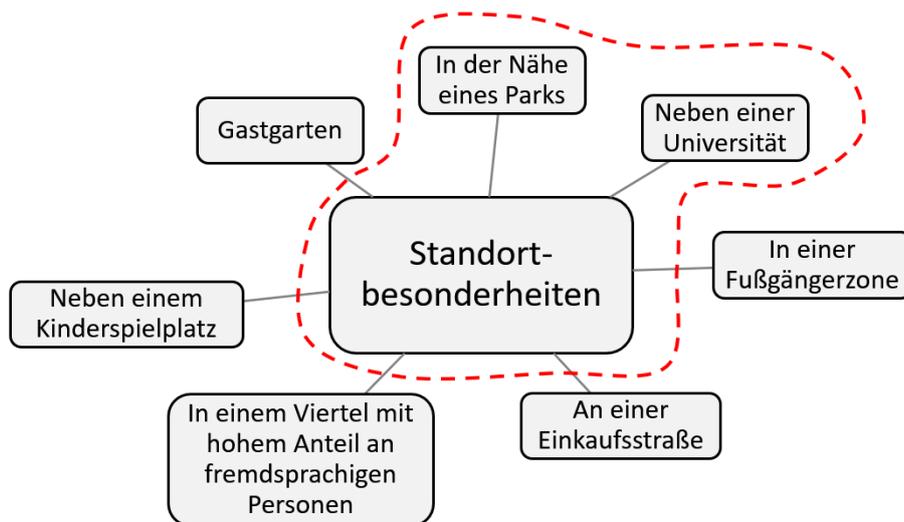


Abb. 27: Standortbesonderheiten - Beispiel, Quelle: Eigene Darstellung.

Definition der Zielgruppe (Bsp.: Studenten, Mütter mit Kindern, Geschäftsleute, Pensionisten, etc.)

Wesentlich bei der Definition der Zielgruppe ist, dass die Dynamik der Zielgruppe hinsichtlich der betrachteten Uhrzeit zu berücksichtigen ist. Beispielsweise kann sich die Zielgruppe eines Gastronomiebetriebs zwischen Wochentagen und Wochenenden unterscheiden. Aber auch während eines Tages können die Zielgruppen variieren.

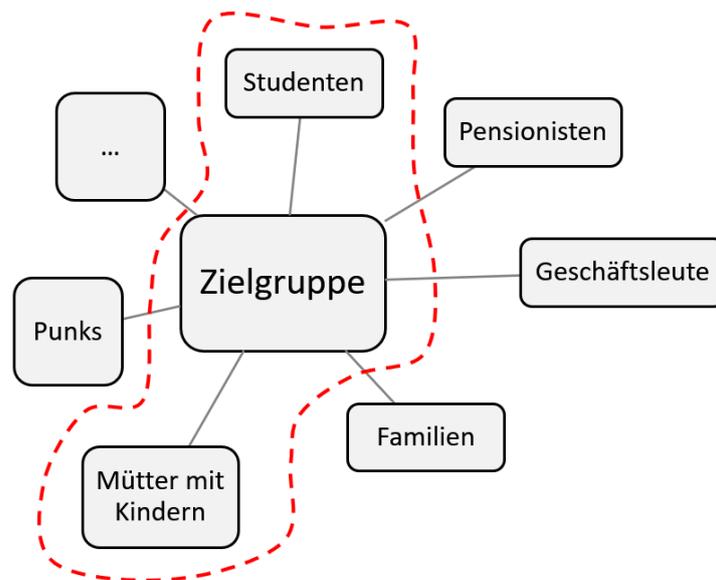


Abb. 28: Zielgruppe - Beispiel, Quelle: Eigene Darstellung.

Weitere Kriterien zur Segmentierung des Marktes beziehungsweise zur Definition von Zielgruppen finden sich im Kapitel 4.3 Marktsegmentierung.

In weiterer Folge ist die Auswahl der einzusetzenden Methoden von obig angeführten Ausprägungen abhängig. Die Auswahl der Methoden wird nun im nachfolgenden Unterkapitel 6.2.2 Datenerhebung näher beschrieben.

6.2.2 Datenerhebung

Zu Beginn der Datenerhebung sowohl bei Kunden als auch bei Gastronomen sind die zuvor definierten Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. In Bezug auf die Zielgruppe, beziehungsweise die künftigen oder bereits bestehenden Kunden, bedeutet das die Auswahl der am ehesten passenden Methode zur Datenerhebung aber auch die Auswahl der passenden Gastronomen.

6.2.2.1 Kunden

Um eine bestmögliche Auswahl für die Befragung der Kunden treffen zu können, finden sich nachfolgend die zur Auswahl stehenden Methoden kombiniert mit einigen möglichen Ausprägungen der Kundengruppe. Dies soll als Leitfaden zur Auswahl der standardisierten Befragungsmethoden dienen.

- **Mündliche Umfrage**

Die mündliche Umfrage bietet sich an, wenn eine große Anzahl an Personen auf einmal befragt werden kann. Dies spart sowohl Kosten als auch Zeit. Jedoch ist hier besonders die Zielgruppe zu beachten. Sollte die Befragung auf ältere Personen, welche eventuell keinen Internetzugang haben, oder auf Kinder abzielen, so eignet sich die mündliche Umfrage eher, um verwertbare Ergebnisse zu erzielen.

- **Telefonische Umfrage**

Grundlage für die telefonische Umfrage ist der Datenbestand. Hierbei ist es notwendig, sämtliche Telefonnummern der avisierten Teilnehmer zu besitzen. Sinnvoll erscheint dies besonders bei bestehenden Kundenkarteien mit hinterlegten Telefonnummern.

- **Online Umfrage**

Die Notwendigkeit zur Beantwortung einer Onlineumfrage ist die Erreichbarkeit der entsprechenden Personen. Einerseits muss der zur Umfrage führende Link die gezielte Personengruppe erreichen, andererseits muss diese auch in der Lage sein, die Umfrage zu beantworten. Dies schließt beispielsweise Kinder beziehungsweise Pensionisten ohne Internetzugang aus.

In Kapitel 6.2.2.3 Leitfaden für Fragebogen wird näher auf die Erstellung eines Fragebogens für eine standardisierte Umfrage eingegangen.

Netnographie

Netnographie kann zusätzlich zu obenstehenden Umfragemethoden eingesetzt werden, um weitere Daten zum bearbeiteten Bereich zu ermitteln. Besonders gut anwendbar ist diese Methode beispielsweise zur Ermittlung von Kundenfrequenzen über Analysetools von Google Maps.

6.2.2.2 Gastronomen

Bei der Auswahl der Gastronomen wird hier etwas weiter gegriffen werden als bei der Auswahl der Probanden auf Kundenseite. Hierbei ist einerseits auf eine größtmögliche Übereinstimmung der drei bereits angeführten Rahmenbedingungen zu achten. Zugleich kann es aber auch zielführend sein, sich bei der Auswahl der Gastronomen auf jeweils einen Block der Rahmenbedingungen zu fokussieren. Beispielsweise können Gastronomen in derselben Branche und denselben Standortbedingungen aber einer gänzlich anderen Zielgruppe befragt werden. Wesentlich hierbei ist aber auch, den Begriff Gastronom nicht nur auf den Inhaber oder Eigentümer zu reduzieren, sondern auf den Gastronomieapparat auszuweiten. Bei den Interviews sollte auf eine möglichst facettenreiche Befragung geachtet werden. Einerseits sollten Eigentümer, die hinter dem Konzept stehen, aber andererseits auch Kellner und Barchefs herangezogen werden.

Ebenso ist die Auswahl der Methode zur Ermittlung der Informationen auf Seite der Gastronomen sehr simpel gehalten. Hierbei ist das Experteninterview die am geeignetste Methode zur Datenermittlung.

Der Ablauf eines solchen Interviews beziehungsweise zu beachtende Punkte sind im nachfolgenden Unterkapitel angeführt.

6.2.2.3 Leitfaden für Fragebogen und Interviews

Das folgende Kapitel stellt einen Leitfaden für einen Fragebogen sowie ein Interview dar. Der standardisierte Fragebogen dient als starres Erhebungswerkzeug. Essentiell hierbei ist die Standardisierung der Befragung, um die Ergebnisse der einzelnen Befragungen untereinander vergleichen

zu können und diese auch wiederholen zu können. Eine sinnvolle und optimierte Datenverarbeitung und Auswertung lassen sich ohne diese Standardisierung nicht durchführen.¹³³

Die wesentlichen Elemente zur Erstellung des Fragebogens setzen sich wie folgt zusammen:¹³⁴

1. beachten des Ziels und der Zielgruppe
2. geschlossene und offene Fragen
3. die korrekte Formulierung
4. Prüfung auf Verständlichkeit

Beachten des Ziels und der Zielgruppe

Wesentlich für die Erstellung des Fragebogens sind einerseits das Ziel dahinter und andererseits die angesprochene Zielgruppe. Dies sind die wesentlichen Grundelemente, auf denen der Fragebogen aufgebaut wird.

Besonders wichtig ist hierbei die korrekte Formulierung der Fragen. Diese muss auf das Verständnisniveau der Probanden angepasst werden. Zu beachten ist hier die Sprache sowie das Bildungsniveau der Befragten. Besonders unangenehm wird es, wenn Befragte die Frage nicht korrekt verstehen. Dies führt des Weiteren auch zu Fehlern beziehungsweise Ungenauigkeiten in der Auswertung.

Geschlossene und offene Fragen

Bei geschlossenen Fragen ist der Grundgedanke meist, dass alle Befragten im selben Rahmen auf die Fragen antworten und dadurch eine statistische Auswertung möglich ist. Bei dieser Form von Fragen können nur bereits vorab ausgesuchte Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden.

Im Gegensatz dazu bieten die offenen Fragen der Kreativität des Befragten keine Grenzen. Dieser kann die Frage mit freiem Text nach seinem Belieben beantworten. Dies erschwert natürlich eine statistische Auswertung. Sonderfälle bieten hierbei Ein-Wort-Antworten, wo beispielsweise nur Namen von Unternehmen abgefragt werden.

Die korrekte Formulierung

Das oberste Prinzip der Formulierung von Fragen innerhalb eines Fragebogens ist das einfache und verständliche Formulieren von Fragen. Besonders bei der Formulierung sind der Bezug zur Zielgruppe und deren Bildungsniveau besonders relevant. Wesentlich ist auch die allgemeine Verständlichkeit der Frage. Es ist möglichst auszuschließen, dass ein oder mehrere Personen die Frage unterschiedlich interpretieren können. Ein Verschachteln von Sätzen sowie Verwenden von überlangen Fragen sind ebenfalls zu vermeiden, hingegen sind kurze und prägnante Fragen beziehungsweise Antworten zu bevorzugen.

Generell sollte es im Verlauf des Fragebogens vermieden werden, überflüssige Fragen zu stellen. Auch sogenannte Suggestivfragen sind hinsichtlich der Objektivität des Befragten zu unterlassen.

¹³³ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), Seite 92 ff.

¹³⁴ Vgl. Thielsch/Brandenburg (2012) Seite 222 ff.

Prüfung auf Verständlichkeit

Durch Beachtung einiger weniger Regeln erhöht sich die Verständlichkeit des Fragebogens zusätzlich. Auch im Zuge eines Interviews sollte man diese beachten, trotz der meist spontanen Reaktion.

Komplexe Sachverhalte und Fragestellungen sind unabhängig vom Bildungs- oder Sprachniveau des Befragten in möglichst einfache Fragen zu unterteilen. Besonders wichtig ist, dass je Frage hierbei nur eine Aussage getroffen werden soll. So genannte Doppelfragen sind vor allem bei schriftlichen Befragungen sehr vorsichtig einzusetzen, bestmöglich sogar zu unterlassen. Die Verständlichkeit des Fragebogens wird ungemein erhöht, wenn Begriffe mit eindeutiger Bedeutung verwendet werden. Dabei sollten auch doppelte Verneinungen unterlassen werden, da diese häufig zu falschen Antworten führen.

6.2.3 Fokusgruppeninterview

Nach dem erfolgreichen Abschluss der Datenermittlung im ersten Schritt über die Kundenseiten und Gastronomen, werden diese Daten nun zusammengeführt und für das Fokusgruppeninterview aufbereitet. Hinzu kommen optionale Daten aus einer durchgeführten Netnographie-Studie zum bearbeiteten Thema. All diese gesammelten Informationen sollen Aufschluss über das Konsumentenverhalten sowie die Bedürfnisse der Kunden geben. Da sich diese Bedürfnisse jedoch nicht schlicht darstellen lassen und kaum erfragen lassen, werden diese konkret auf Basis der vorhergehenden Ergebnisse innerhalb des Fokusgruppeninterviews ermittelt.

Auswahl der Teilnehmer

Ausgangsbasis für eine erfolgreiche Fokusgruppe ist die Auswahl der richtigen Teilnehmer. Einerseits ist auf die Homogenität der Diskussionsteilnehmer hinsichtlich der Zielgruppe zu achten, zusätzlich dazu ist natürlich eine entsprechende Erfahrung beziehungsweise Berührung mit dem zu bearbeitenden Thema notwendig. Auf der anderen Seite sind trotz der Homogenität innerhalb der Gruppe eine gewisse Vielfalt, Meinungsunterschiede sowie Ansichten notwendig, welche im weiteren Verlauf gruppenspezifische Effekte auslösen. Die ideale Gruppengröße eines Fokusgruppeninterviews beträgt hierbei in etwa 5 bis 9 Personen.¹³⁵ Sollten die Kundensegmente respektive die bearbeiteten Zielgruppen zu stark voneinander entfernt sein, können durchaus mehrere Diskussionen durchgeführt werden.

Wesentlich ist jedoch auf eine gewisse Heterogenität in der Gruppe zu achten. Dabei sollten jedenfalls Familienstand, Alter, Interessen, Geschlecht aber auch Gesellschaftsstand der Teilnehmer variieren, um ein möglichst breites Spektrum der bearbeiteten Zielgruppe zu vertreten.¹³⁶

Näheres zur Vorgehensweise eines Fokusgruppeninterviews findet sich im Kapitel 5.1.4 Fokusgruppeninterviews.

¹³⁵ Buber/Holzmüller (2009), S. 481.

¹³⁶ Buber/Holzmüller (2009), S. 482.

6.2.4 Zusammenfassung der ermittelten Kundenbedürfnisse

Abschließend erfolgt das Zusammentragen der im Zuge der Studien ermittelten Ergebnisse. Dies umfasst zunächst die Befragungen auf Kundenseite sowie die der Gastronomen, und im weiteren Sinne auch ermittelten Ergebnisse aus Recherchen wie der Netnographie.

Basierend auf diesen Ergebnissen wurden im Zuge der Fokusgruppendifkussion entsprechende Kundenbedürfnisse abgeleitet. In weiterer Folge werden diese Bedürfnisse beziehungsweise Ergebnisse zu einer abschließenden Handlungsempfehlung zusammengefasst und bilden somit das Fazit der durchgeführten Studie zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen.

Im weiteren Schritt können noch außerhalb des Rahmens dieser Arbeit entsprechende Produkte oder Dienstleistungen für den konkreten Anwendungsfall abgeleitet werden.

Im folgenden Praxisteil dieser Arbeit wird das zuvor erläuterte Marktforschungskonzept nun anhand des Praxisbeispiels, das Grazer Kaffeehaus, umgesetzt.

7 ERMITTLUNG VON KUNDENBEDÜRFNISSEN ANHAND DES PRAXISBEISPIELS - EIN GRAZER KAFFEEHAUS

7.1 Darstellung des Praxisbeispiels – Grazer Kaffeehaus

Bei dem bearbeiteten Praxisbeispiel handelt sich um ein bereits bestehendes Grazer Kaffeehaus, welches seit ca. 10 Jahren vom selben Unternehmer geleitet und betrieben wird. Der Standort liegt mitten in einer der großzügigen Grazer Parkanlagen. Ein besonderer Vorteil dieses Standorts ist der begrenzte Wettbewerb, da auf Grazer Parkanlagen keine neuen Bauplätze für Kaffeehäuser oder Ähnliches vergeben werden.

Dieses Kaffeehaus steht kurz vor der Übernahme eines neuen Unternehmers. Dies geschieht auf Wunsch des bisherigen Besitzers, der nun seinen Ruhestand bestreiten möchte. Die Finanzkennzahlen sehen eher durchwachsen aus, was auch dem geschuldet ist, dass der Vorbesitzer beziehungsweise Unternehmer das Kaffeehaus eher als Zeitvertreib betrieben hat.

Eine erste Grobkalkulation zeigt jedoch großes Potential, vor allem wenn kleine Anpassungen der Anlage durch die Stadt Graz genehmigt werden.

Das Kaffeehaus besteht aus einer kleinen Küche, einer angeschlossenen Theke, einem Sitzbereich innerhalb des Kaffeehauses sowie einer kleinen Gartenfläche mit Sitzplätzen. Sanitäranlagen sind ebenfalls vorhanden. Eine umfassende Sanierung der Räumlichkeiten ist für das Projekt noch in Planung. Die große umliegende Wiese wird bei schönem Wetter zum großen Teil von Studierenden genutzt.

Um die Bedürfnisse der künftigen Kundschaft erfüllen zu können, sind diese im Zuge dieser Arbeit zu ermitteln. In weiterer Folge werden außerhalb dieser Arbeit entsprechende Angebote zur Erfüllung dieser Bedürfnisse abgeleitet und fließen in die Planung sowie Erstellung des Angebots mit ein.

7.2 Phase 1 - Definition der Rahmenbedingungen

Zur Definition des bearbeiteten Praxisbeispiels wird zunächst die erste Phase des Marktforschungskonzepts ausgeführt. Im Zuge dessen werden die Rahmenbedingungen des zu bearbeitenden Objekts definiert.



Abb. 29: Marktforschungskonzept - Schritt 1 - Praxisbeispiel, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in oben angeführter Darstellung aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit ersichtlich, werden zunächst folgende Attribute näher definiert:

- Standortdefinition
- Zielgruppendefinition
- Auswahl potentieller Gastronomen

Im folgenden Schritt werden diese Attribute in den einzelnen Unterpunkten erläutert.

7.2.1 Standortdefinition

Im Zuge der Standortdefinition werden alle wesentlichen Eigenschaften und Ausprägungen der Lage des Kaffeehauses ermittelt und in die weitere Marktforschung miteinbezogen. Im ersten Schritt ist hierbei die Ermittlung dieser Ausprägungen und Eigenschaften von Relevanz. Nachfolgend finden sich diese, vom künftigen Eigentümer beigestellt, für das Grazer Kaffeehaus aufgelistet sowie grafisch dargestellt:

- in zentraler Lage zur Innenstadt
- inmitten eines öffentlichen Parks, welcher besonders von Frühling bis Sommer hochfrequentiert ist
- eigener Gastgarten
- mitten in einem bewohnten Gebiet
- liegt direkt an einem Radweg
- angebunden an öffentliche Verkehrsmittel
- häufige Veranstaltungen und Konzerte in unmittelbarer Nähe
- öffentliches Freibad in Umgebung

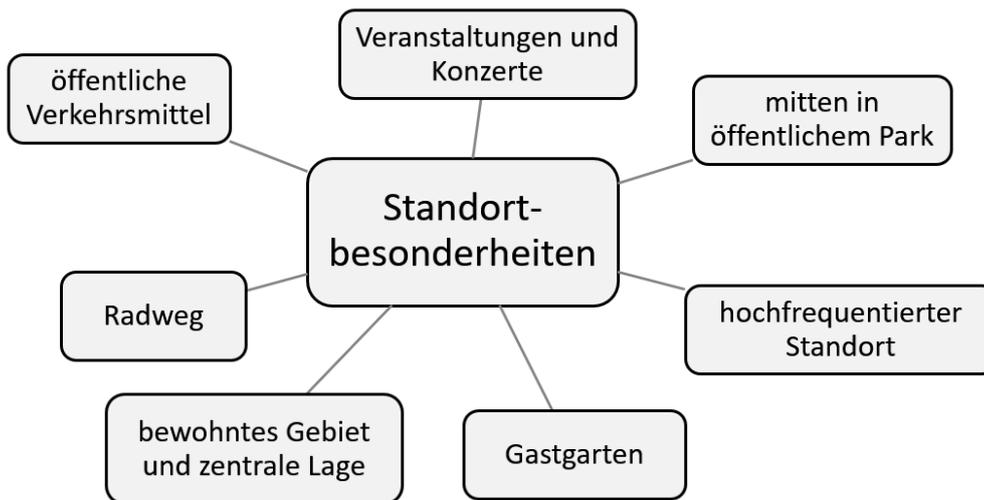


Abb. 30: Standortbesonderheiten, Praxisbeispiel; Quelle: Eigene Darstellung.

7.2.2 Zielgruppendefinition

Von Seiten des künftigen Inhabers des Grazer Kaffeehauses wurde die Zielgruppe bereits vordefiniert. Die Zielgruppe für das Kaffeehaus sollen vor allem Studenten sein. Im Detail lässt sich diese Zielgruppe wie folgt definieren:

Kriterium	Ausprägung
<i>Alter</i>	19 bis ca. 30 Jahre
<i>Geschlecht</i>	männlich als auch weiblich
<i>Familienstand</i>	in der Regel Single bzw. Pärchen, teilweise Jungfamilien
<i>Wohnort</i>	Graz und Graz Umgebung
<i>Ausbildung</i>	ab Matura bzw. Berufsreifeprüfung
<i>Einkommen</i>	bis ca. 2000 EUR Netto
<i>Beruf / Berufstätigkeit</i>	Studierende, teilweise Berufstätigkeit

Tab. 7: Zielgruppendefinition - Praxisbeispiel, Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis der oben angeführten Zielgruppendefinition sind die weiterfolgenden Marktforschungstätigkeiten hinsichtlich der Kundenseite aufgebaut.

7.2.3 Auswahl potentieller Gastronomen

Hinsichtlich der weiterführenden Befragung von Personen in der Gastronomie ist die Auswahl passender Personen wesentlich. Einerseits können hier die Marktführer innerhalb der Branche interviewt werden, sofern diese ein Interview zulassen. Andererseits kann hier auch marktübergreifend, betreffend die Kaffeebranche, nach potentiellen Interviewpartnern gesucht werden.

In der vorliegenden Arbeit wurde hier gezielt auf eine Aufteilung der Interviewpartner innerhalb der urbanen Gastronomie geachtet. Dabei wurde der Fokus zwar auf das Kaffeehaus gelegt, jedoch haben Mitarbeiter oder Eigentümer meist auch Erfahrung in anderen Bereichen der Gastronomie.

Bei der konkreten Auswahl der Interviewpartner wurde ein Mix aus Servicemitarbeitern, Bar-Chefs aber auch Inhabern gewählt.

Aus Datenschutzgründen werden in der vorliegenden Arbeit keine Namen hinsichtlich der teilnehmenden Interviewpartner erwähnt.

7.3 Phase 2 - Datenermittlung

Für den Start der Marketingaktivitäten gemäß des im Theorieteil erarbeiteten Marktforschungskonzepts wurden zunächst die Leitfäden für die Onlineumfrage sowie die Experteninterviews erstellt.

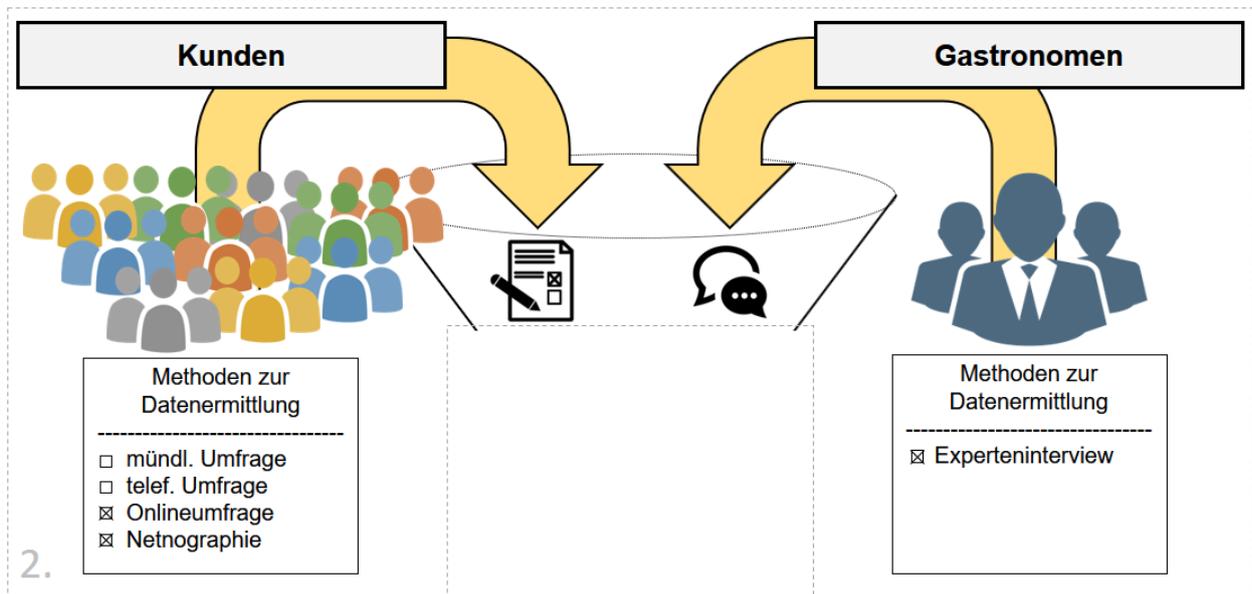


Abb. 31: Marktforschungskonzept - Schritt 2 - Praxisbeispiel, Quelle: Eigene Darstellung.

Die erstellten Leitfäden finden sich nun in den nachfolgenden Unterpunkten angeführt.

7.3.1 Standardisierte Onlineumfrage

Zur Durchführung der standardisierten Onlineumfrage ist es notwendig, zunächst auf Basis des im Theorieteil angeführten Leitfadens, einen Überblick der Fragen zu erstellen. Nachfolgend finden sich die gestellten Fragen gruppiert in die einzelnen Themenblöcke.

Die Themenblöcke des Fragebogens unterteilen sich wie folgt:

- demografische Kriterien zur Segmentierung
- Häufigkeit, Dauer und Zeitraum von Kaffeehausbesuchen
- Eigenschaften und Ausprägungen der Kaffeehäuser
- Umgang bei Zufriedenheit und Unzufriedenheit
- Wünsche und Vorlieben

Im ersten Themenblock werden zunächst demografische Kriterien zur Segmentierung gestellt. Dies dient ebenfalls zur Sicherstellung, dass nur Probanden aus der ausgewählten Zielgruppe in die Auswertung miteinbezogen werden. Die Fragen in diesem Themenblock lauten wie folgt:

„Wie alt sind Sie?“

„Sind Sie männlich oder weiblich?“

„Was ist der höchste Bildungsgrad, den Sie bisher erreicht haben?“

„Wie hoch ist in etwa Ihr durchschnittliches Nettoeinkommen pro Monat?“

„Sind Sie aktuell berufstätig?“

„Sind Sie aktiver Studierender?“

Im zweiten Themenblock werden die Probanden nach deren Häufigkeit, Dauer und Zeitraum von Kaffeehausbesuchen befragt. Die Fragen dazu lauten folgendermaßen:

„Wie oft besuchen Sie ein Kaffeehaus?“

„Wie lange halten Sie sich in der Regel in einem Kaffeehaus auf?“

„Zu welcher Tageszeit besuchen Sie üblicherweise ein Kaffeehaus? (Wochentag)“

„Zu welcher Tageszeit besuchen Sie üblicherweise ein Kaffeehaus? (Wochenende bzw. Feiertag)“

Im dritten Themenblock des Fragebogens wird nun auf Tätigkeiten in einem Kaffeehaus beziehungsweise dessen Eigenschaften und Ausprägungen eingegangen. Die Fragen dazu lauten wie folgt:

„Welche Tätigkeit verfolgen Sie in einem Kaffeehaus?!“

„Was konsumieren Sie in einem Kaffeehaus am häufigsten?“

„Welche der nachfolgenden Angebote beziehungsweise Ausprägungen sind für Sie in einem Kaffeehaus nicht wegzudenken?“

Im vierten, sehr kurz gehaltenen, Themenblock wird die Sensibilität der Probanden, die Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Leistung abgefragt. Gefragt wird dazu folgendermaßen:

„Wenn Sie mit der angebotenen Leistung des Kaffeehauses zufrieden sind, dann ...“

„Wenn Sie mit der angebotenen Leistung des Kaffeehauses nicht zufrieden sind, dann ...“

Im letzten Themenblock des Fragebogens werden spezifische Wünsche und Vorlieben abgefragt. Hierbei können Freitextantworten gegeben werden.

„Welches ist Ihr liebstes Kaffeehaus in Graz?“

„Was gefällt Ihnen dort am besten?“

„Was fehlt Ihnen, was würden Sie sich wünschen?“

Zuvor angeführte Themenblöcke wurden im Zuge einer Onlineumfrage speziell in einem für die Zielgruppe relevanten Bereich verteilt, um eine größtmögliche Rückmeldequote zu erreichen. Die Antworten dazu finden sich in weiterer Folge unter 7.4.1 Ergebnisse aus der Onlineumfrage.

7.3.2 Interviewleitfaden

Für die Durchführung der Interviews im Bereich der Gastronomen und deren zugehörigen Personalitäten wird im ersten Schritt, auf Basis der ausgearbeiteten Literatur, eine Aufstellung der Fragen erstellt. Gleich wie auf dem Onlinefragebogen finden sich auch hier einige Themenblöcke wieder. Da im Zuge des Interviews dem Probanden beziehungsweise der interviewten Person möglichst viel Freiraum gelassen werden soll, wird die Fragestellung sehr allgemein formuliert, um nicht im Vorfeld bereits in eine bestimmte Richtung einzulenken.

Die Themenblöcke lassen sich wie folgt grob zusammenfassen:

- Erfahrungen und Gastronomiekenntnis
- wesentliche Bedürfnisse und Erfüllung dieser
- Umgang mit unterschiedlichen Kundenbedürfnissen
- Kundenzufriedenheit und Begeisterungsfaktoren
- Kundenbindung
- Ermittlung von Einschränkungen durch Veränderungswünsche

Die eben angeführten Themenblöcke münden nun in die nachfolgend angeführten Fragestellungen, welche sich in den im Anhang befindlich zusammengefassten Interviews wiederfinden.

Im Zuge der Einstiegsfrage ist es das Ziel, die Erfahrungen des Probanden im Bereich der Gastronomie zu ermitteln. Gleichzeitig ist der Bereich beziehungsweise die Branche der Gastronomie sehr weitläufig, wodurch hier Erfahrungen aus mehreren Branchen zum Tragen kommen können. Auch dies wird in der nachfolgenden Fragestellung berücksichtigt.

Einstiegsfrage: Welche Erfahrung haben Sie in der Gastronomie und in welchem Bereich?

Nach den Erfahrungen gibt es einen direkten Einstieg in die Bedürfnisse deren Kunden. Durch einige Verständnisprobleme im Zuge der ersten Interviews wurde diese Frage um das Thema Anforderungen ergänzt, um hier dem Probanden etwas mehr Spielraum bei der Beantwortung zu lassen. Gleichermaßen wird mit der darauffolgenden Frage auf die Erfüllung der eben angesprochenen Bedürfnisse eingegangen. Hierbei steht der unterschiedliche Zugang der einzelnen Probanden im Fokus.

Frage 1: Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichsten Bedürfnisse / Anforderungen Ihrer Kunden?

Frage 2: Wie erfüllen Sie diese Bedürfnisse / Anforderungen? (Was machen Sie besser als andere?)

Wie bereits in der Theorie angeführt, sind vor allem differierende Kundenbedürfnisse ein zu beachtender Faktor. Diesbezüglich wird in nachfolgender Frage auf die Erfüllung unterschiedlicher Kundenbedürfnisse eingegangen. Auch wurde auf Basis einer Probandenanmerkung ein Beispiel angeführt, welches jedoch nur auf Wunsch dem Probanden mitgeteilt wird, um nicht im Vorfeld bereits in diese Richtung zu lenken.

Frage 3: Wie schaffen Sie es, auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse ihrer Gäste einzugehen? (Bsp.: Gruppe mit 8 Personen / Pärchen bei einem Date)

Mit den folgenden zwei Fragen werden die Themen Kundenzufriedenheit und der Einsatz von Begeisterungsfaktoren im Alltag abgefragt. Dabei ist besonders die Form der Zufriedenheitsmessung interessant, da hier unterschiedliche Möglichkeiten vorliegen. Aber auch der Einsatz und Umgang mit Begeisterungsfaktoren wird mit der darauffolgenden Frage in den Fokus gerückt.

Frage 4: Woran erkennen Sie, dass Ihr Angebot den Bedürfnissen Ihrer Kunden entspricht?

Frage 5: Mit welchem Service/Produkt/Dienstleistung haben Sie Ihre Kunden das letzte Mal so richtig begeistert?

Ein wesentlicher Faktor in der Gastronomie ist das Thema Kundenbindung. Dieses wird in der nachfolgenden Frage mit dem Probanden besprochen, wo im eigenen Lokal beziehungsweise Handeln ein Faktor für Kundenbindung wahrgenommen wird.

Frage 6: Welcher Faktor ist aus Ihrer Sicht am ausschlaggebendsten, dass Ihre Kunden wiederkommen?

Abschließend werden Einschränkungen aufgrund von möglicherweise nicht zu ändernden Faktoren erfragt. Dies wird im Zuge einer „Was wäre wenn?“ Frage besprochen.

Frage 7: Wenn Sie es könnten, was würden Sie bei sich im Lokal verändern?

Die im Praxisteil durchgeführten Interviews finden sich im Anhang dieser Arbeit wieder. Die Auswertung der Interviews auf Basis der Inhaltsanalyse nach Mayring findet sich im nachfolgenden Kapitel angeführt.

7.4 Zwischenergebnisse aus Datenermittlung

Im folgenden Kapitel werden nun die Zwischenergebnisse aus Phase zwei des Marktforschungskonzepts dargestellt und zunächst interpretiert. Diese Zwischenergebnisse dienen in weiterer Folge als Input für das in Phase drei durchzuführende Fokusgruppeninterview.

Die Zwischenergebnisse in diesem Kapitel gliedern sich in die Ergebnisse aus der Onlineumfrage unter Kunden, der netnographischen Analyse sowie der Interviews unter Gastronomen beziehungsweise Kaffeehausbetreibern.

7.4.1 Ergebnisse aus der Onlineumfrage

Ziel der Onlineumfrage unter Kunden von Kaffeehäusern war es einerseits, wesentliche Randbedingungen der definierten Zielgruppe zu ermitteln, sowie eine Auswahl an Wünschen und Bedürfnissen zu ermitteln.

7.4.1.1 Darstellung der Ergebnisse

Demographische Kriterien:

In Summe konnten exakt 120 Probanden die an der Onlineumfrage teilgenommen haben, sinnvoll ausgewertet werden. Von den Probanden waren 57% weiblich und 43% männlich. Der Altersschnitt der teilgenommenen Personen findet sich in nachfolgender Abbildung dargestellt.

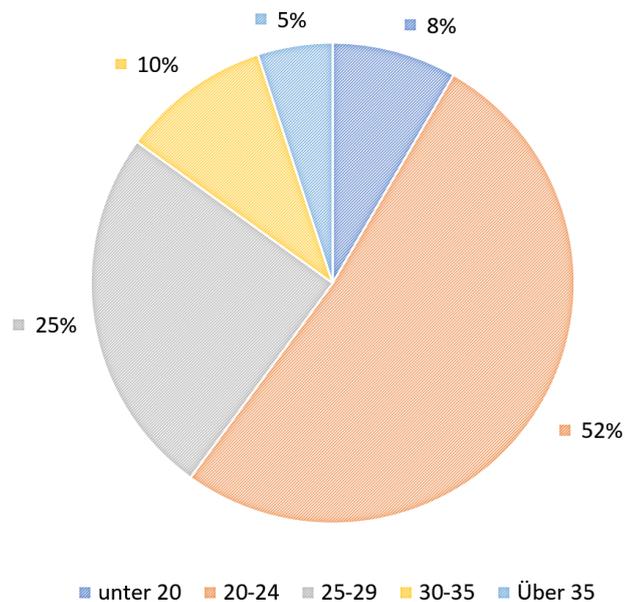


Abb. 32: Altersschnitt der Probanden, Quelle: Eigene Darstellung.

Der Großteil der Probanden, 52%, befindet sich in einem Alter zwischen 20 und 24 Jahren. Ein Viertel der Probanden, 25%, ist 25-29 Jahre alt. Zwischen 30 und 35 Jahren finden sich 10% der Probanden wieder. Jeweils nur ein kleiner Anteil der Probanden war unter 20 (8%) beziehungsweise über 35 (5%) Jahre alt.

Wie nachfolgend dargestellt, hat die Hälfte der Probanden eine abgeschlossene Matura und befindet sich demnach im ersten Studienabschnitt. 28% der Befragten haben diesen ersten Abschnitt bereits erfolgreich absolviert sowie 22% bereits den zweiten Abschnitt.

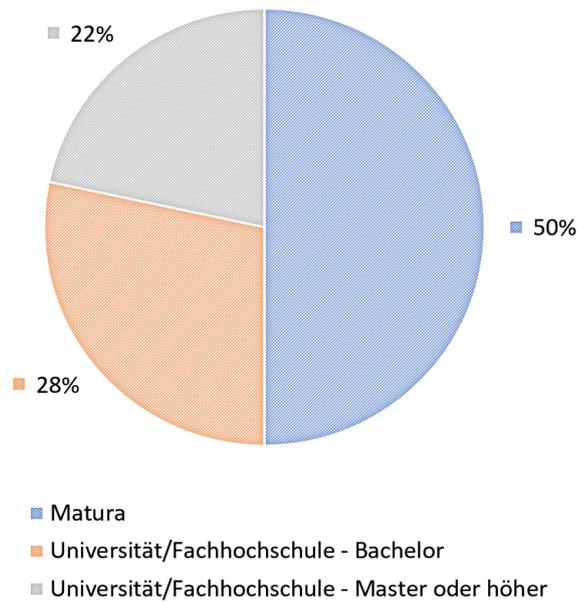


Abb. 33: Bildungsstand der Probanden, Quelle Eigene Darstellung.

Nach Angabe der Probanden sind knapp zwei Drittel während ihres Studiums berufstätig und haben somit ein eigenständiges Einkommen. 35% studieren ohne eine parallele Berufstätigkeit, wie nachfolgende Abbildung zeigt.

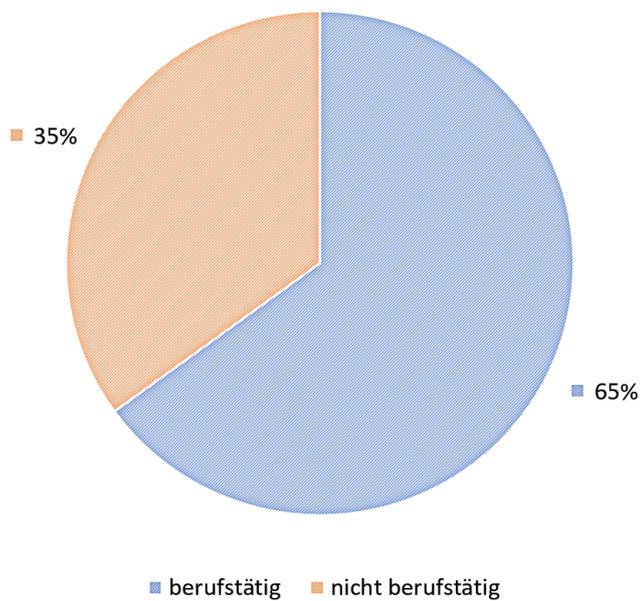


Abb. 34: Berufstätigkeit der Probanden, Quelle: Eigene Darstellung.

Für das tägliche Leben stehen 31 der befragten Probanden, wie nachfolgend abgebildet, lediglich bis zu 499€ zur Verfügung. Dem größten Teil, 35 der Befragten, stehen 500-999€ zur Verfügung. 19 der Befragten haben ein monatliches Einkommen von 1000-1499€. Knapp einem Viertel der Befragten stehen 1500-1999€ je Monat für diverse Ausgaben zur Verfügung. Lediglich 6 Befragte dürfen über ein Budget von 2000€ oder mehr je Monat haushalten.

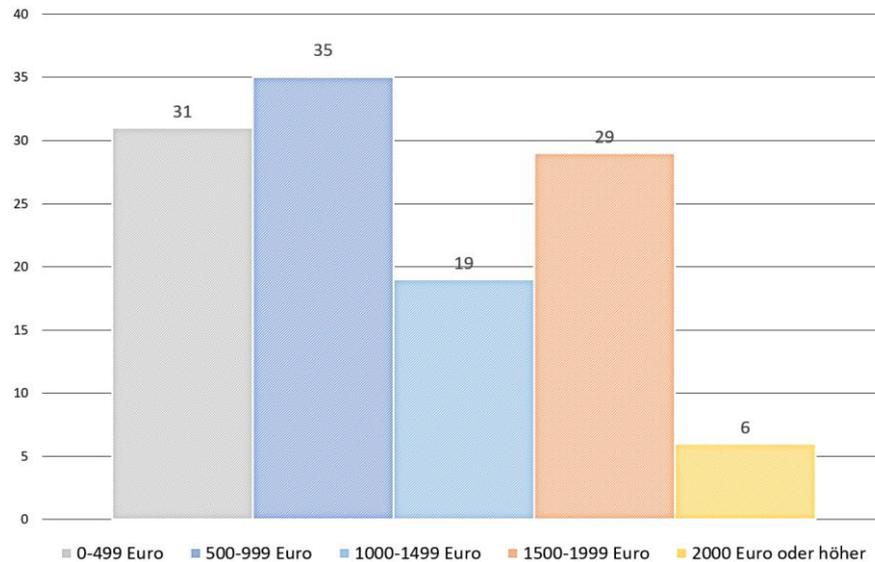


Abb. 35: Einkommensverteilung der Probanden, Quelle: Eigene Darstellung.

Kaffeehausbesuche:

Im Zuge der nachfolgenden Ergebnisse der Umfrageauswertung werden die Rahmenbedingungen der Kaffeehausbesuche beziehungsweise dessen zeitliche Faktoren angeführt.

Im ersten Schritt wurde hierbei die Häufigkeit der Kaffeehausbesuch abgefragt. Dabei haben sich 65% der Probanden für mehrmalige Kaffeehausbesuche im Monat ausgesprochen. Bereits 23% haben angegeben, mehrmals die Woche ein Kaffeehaus zu besuchen. Wie nachfolgend abgebildet, geben 7% an, sogar täglich Gast in einem Kaffeehaus zu sein. Lediglich 5% der Befragten haben angegeben, dass ein Kaffeehausbesuch nur selten auf Ihrem Tagesplan steht.

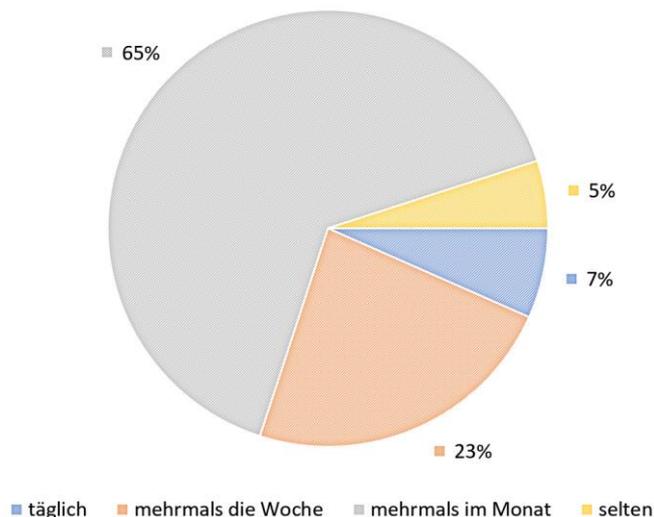


Abb. 36: Häufigkeit von Kaffeehausbesuchen, Quelle: Eigene Darstellung.

Wesentlich in Verbindung mit der Häufigkeit von Kaffeehausbesuchen ist auch die Dauer des jeweiligen Aufenthalts. Nachfolgend abgebildet findet sich die durchschnittliche Verweildauer der Probanden bei ihren Kaffeehausbesuchen. Das anschließende Diagramm zeigt einen Verweilbereich von weniger als 15 Minuten bis über eine Stunde. Die 120 befragten Probanden haben hierbei zu 50% eine Verweildauer von bis zu einer Stunde angegeben. 36% haben sogar angegeben, länger als eine Stunde zu verweilen. Lediglich 2% halten sich kürzer als 15 Minuten auf. Diese Gruppe zählt vermutlich zu den Personen, die einen Kaffee zum Mitnehmen konsumieren. 12% der Befragten haben angegeben, sich in der Regel bis zu 30 Minuten in einem Kaffeehaus aufzuhalten.

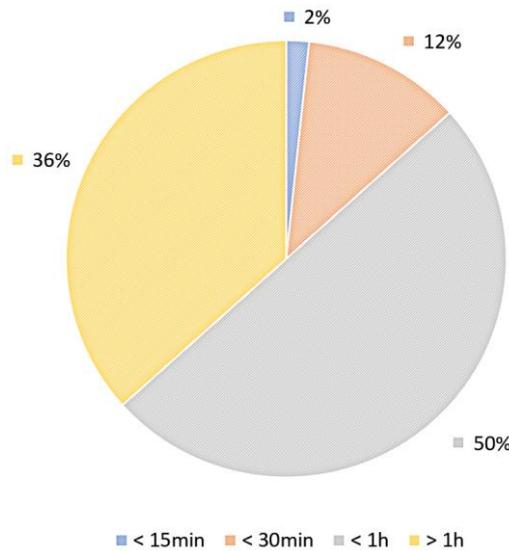


Abb. 37: Aufenthaltsdauer, Quelle: Eigene Darstellung.

Abgesehen von der Verweildauer ist von wesentlicher Bedeutung, zu welchen Zeiten der Großteil der Kunden zu Gast ist, beziehungsweise sein wird. Da dies je nach Wochentag und vor allem am Wochenende variiert, wurde hier explizit unterschieden. Dies führt nun zu den nachfolgenden zwei Abbildungen. Sehr eindeutig zeigt die erste der beiden nachfolgenden Darstellungen, dass der Großteil der Kunden, diese Kundengruppe betreffend, nachmittags zwischen 15:00 und 18:00 Uhr Kaffeehäuser besuchte.

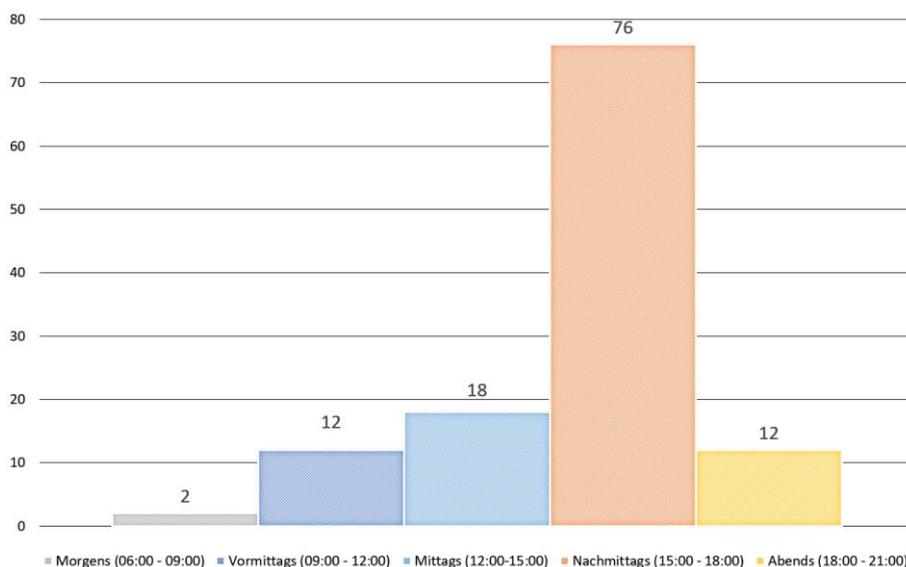


Abb. 38: Übliche Besuchszeiten an Wochentagen, Quelle: Eigene Darstellung.

Auch am Wochenende zeigt sich, wie untenstehend abgebildet, ein ähnliches Bild mit einem starken Ausschlag im Bereich von 15:00 bis 18:00. Ein deutlicher Anstieg der Besucher ist jedoch zu den Vormittagszeiten von 09:00 bis 12:00 zu vermerken. Ausschlaggebend hierfür dürfte im Wesentlichen das Frühstücksangebot vieler Kaffeehäuser sein.

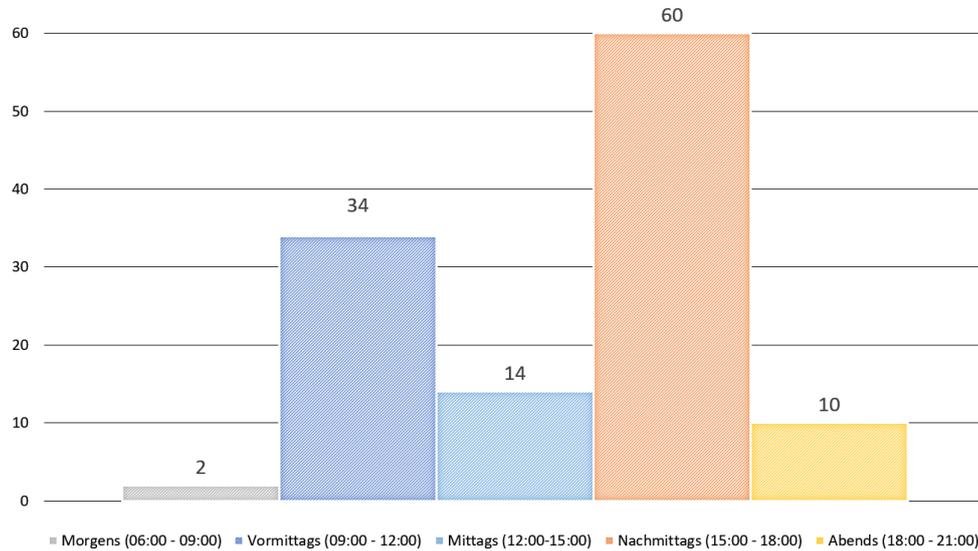


Abb. 39: Übliche Besuchszeiten am Wochenende, Quelle: Eigene Darstellung.

Tätigkeiten und Ausprägungen:

Zu Beginn dieses Themenbereichs steht die Frage der Tätigkeit bei Besuch eines Kaffeehauses im Raum. Nahezu alle Befragten treffen sich gerne mit Freunden in einem Kaffeehaus. Etwas mehr als die Hälfte genießt einfach gerne einen Kaffee oder einen kleinen Snack im Kaffeehaus. Jeweils etwas mehr als ein Drittel nutzen die Zeit auch zur Entspannung oder für das Arbeiten beziehungsweise Lernen.

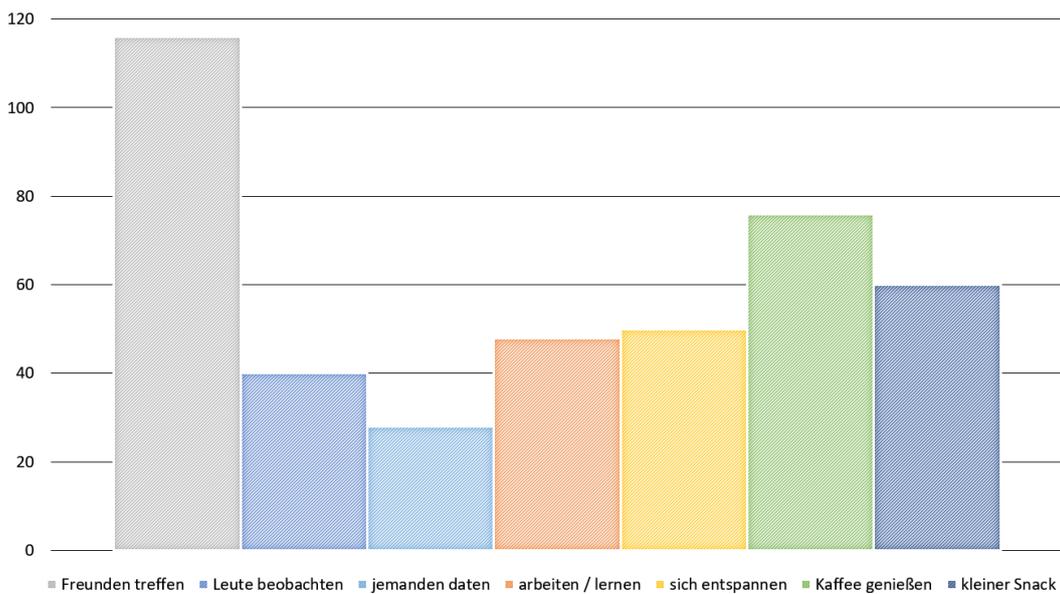


Abb. 40: Tätigkeiten im Zuge eines Kaffeehausbesuchs, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie der Name schon ableitet, darf in einem Kaffeehaus natürlich Kaffee im Angebot nicht fernbleiben. Dies wird auch durch nachfolgend abgebildete Darstellung bekräftigt. Nahezu jeder Proband hat sich für Kaffee im Angebot eines Kaffeehauses ausgesprochen. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass Süßes, wie Kuchen, Torten oder Muffins, im Angebot nicht fehlen darf. Etwas mehr als ein Drittel der Probanden spricht sich jedenfalls für Frühstück auf der Speisekarte aus. Etwas weniger als ein Drittel spricht sich für Tee und sonstige Erfrischungsgetränke aus. Nur ein kleiner Anteil der 120 Probanden hätte gerne einen warmen Snack zu sich genommen und kaum jemandem ist Eis in einem Kaffeehaus wichtig.

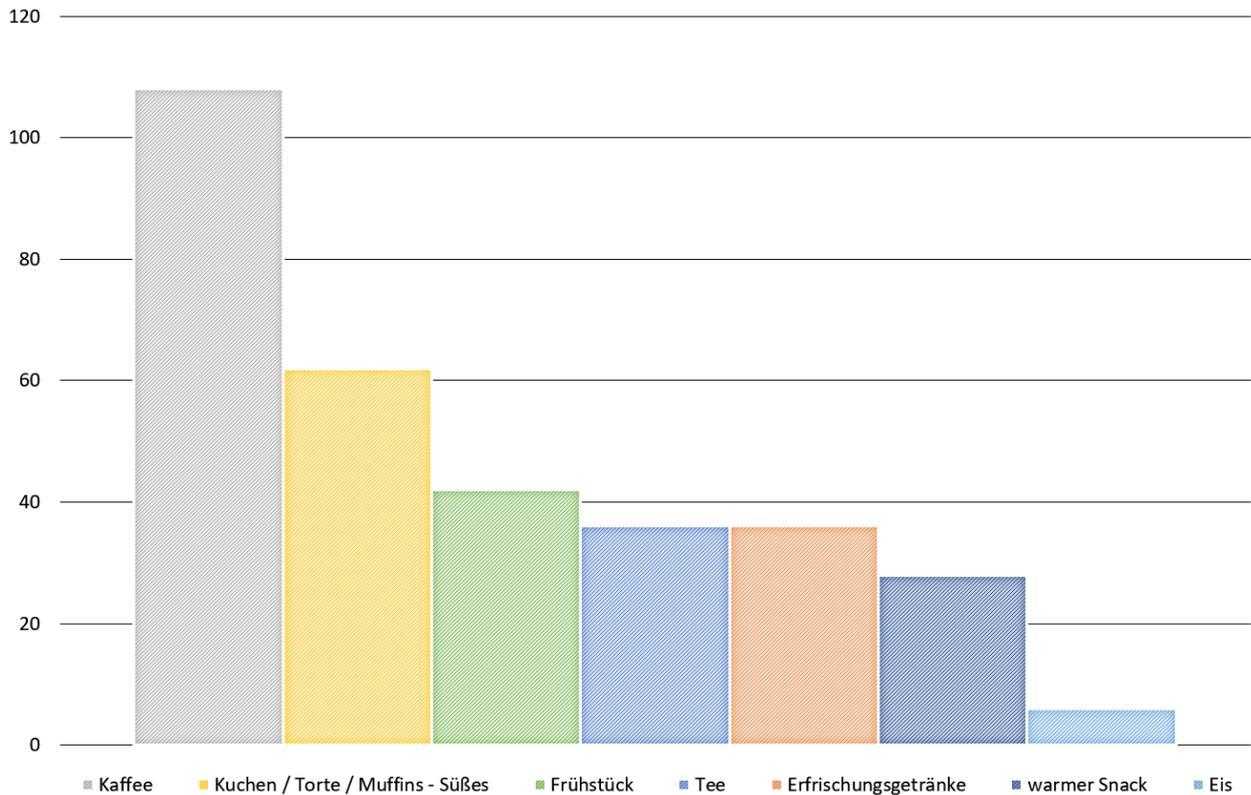


Abb. 41: Angebot eines Kaffeehauses, Quelle: Eigene Darstellung.

In weiterer Folge sind ebenfalls Angebot und Ambiente eines Kaffeehauses für dessen Kunden von Relevanz. Hinsichtlich dieses Themenbereichs konnten aus der durchgeführten Onlineumfrage nachfolgend angeführte Ergebnisse erzielt werden.

Die drei wesentlichsten Ausprägungen hierbei lauten:

- freundliches Service
- Sauberkeit
- hohe Qualität der Produkte

Gleichauf sieht knapp die Hälfte der Probanden eine Bedienung am Platz als erforderlich und legt Wert auf Sitzplätze im Freien. Das Thema Nachhaltigkeit ist zumindest für ein Drittel der Befragten von Relevanz. Nachfolgend finden sich sämtliche Ausprägungen aus der Befragung, hinsichtlich Relevanz gereiht, abgebildet.

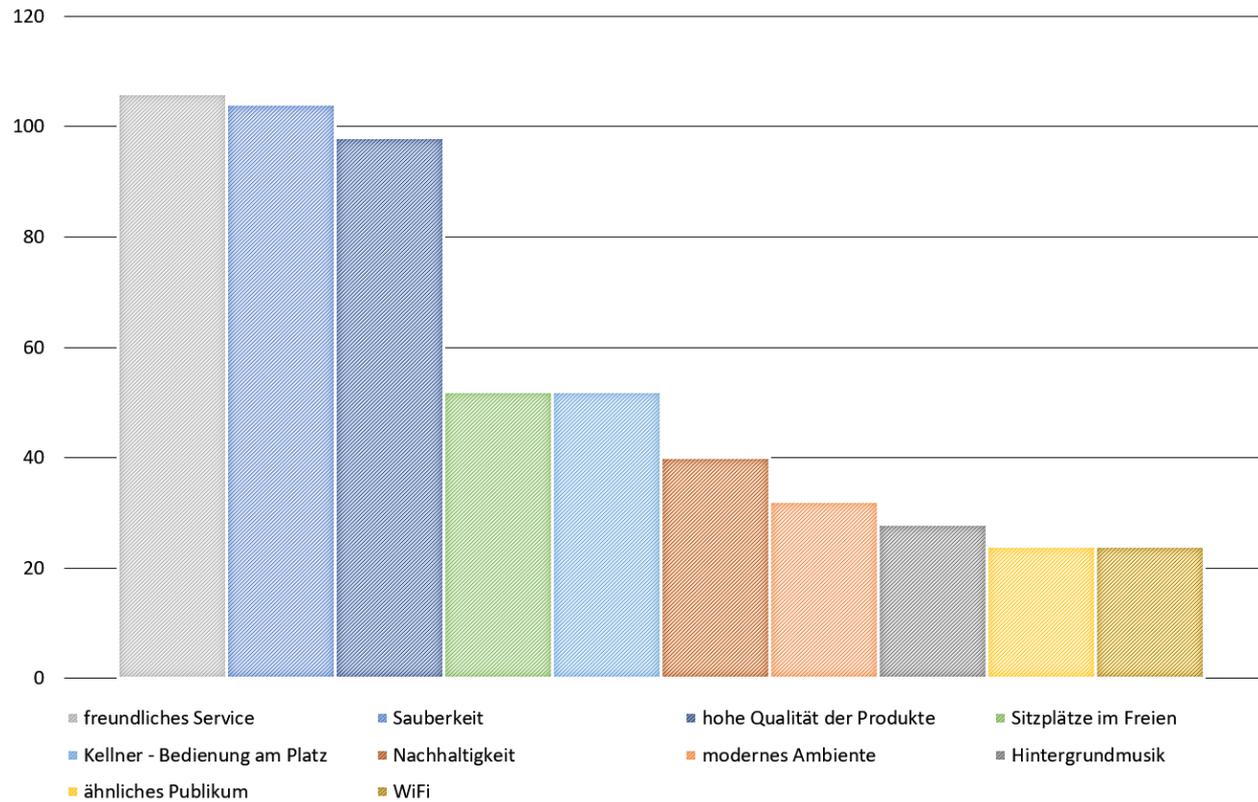


Abb. 42: Angebot und Ambiente eines Kaffeehauses, Quelle: Eigene Darstellung.

Umgang mit Zufriedenheit:

Im nächsten kleinen Teilabschnitt der Umfrage wird der Umgang mit der Zufriedenheit der Kunden hinsichtlich des Leistungsangebotes behandelt. Im Kern hierbei stehen der Umgang und die Kommunikation der Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit. Über 80% der Probanden haben angegeben, bei Zufriedenheit im Kaffeehaus ihren Freunden davon zu erzählen. Bei Unzufriedenheit sinkt dieser Anteil auf knapp 60% ab. Ein Anstieg ist jedoch bei direkter Ansprache des Personals zu vermerken. Knapp über 20% der Befragten haben angegeben, dass sie bei Unzufriedenheit sofort auf das Personal zugehen. Ein vermeintlicher Trend der Kritik via Internet ist hier nicht klar zu erkennen. Lediglich 10% der Probanden würden bei Unzufriedenheit darüber im Internet schreiben. Positives würden gar nur 4 der Befragten 120 Probanden im Internet posten.

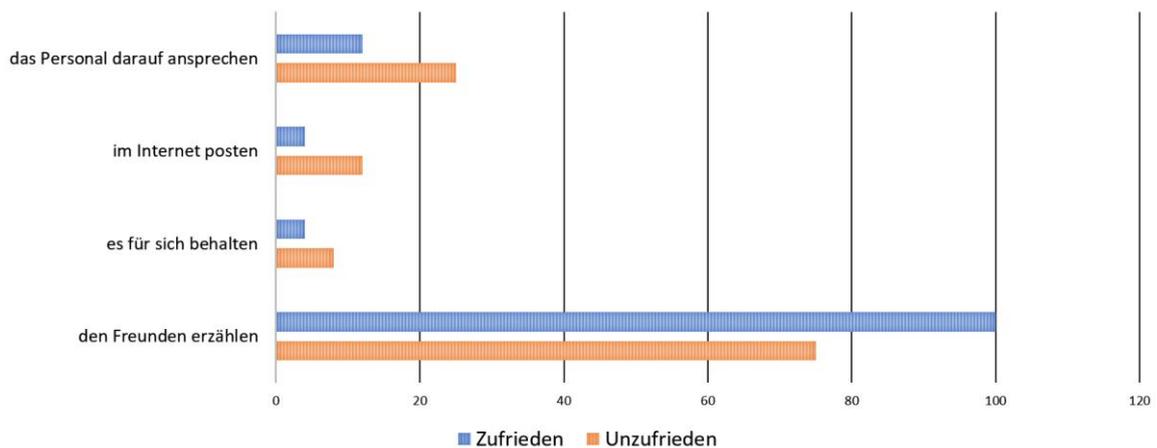


Abb. 43: Umgang bei Un-/Zufriedenheit, Quelle: Eigene Darstellung.

Im abschließenden Kapitel der Onlineumfrage war es das Ziel, über offen zu beantwortende Fragen etwas über Wünsche und Bedürfnisse hinsichtlich der Lieblingskaffeehäuser der Probanden zu erfahren.

Wünsche und Vorlieben:

Im Zuge der Onlineumfrage wurden die 120 in Graz befragten Teilnehmer nach ihrem Lieblingskaffeehaus gefragt. Dabei haben sich fünf Kaffeehäuser als Favoriten herauskristallisiert. Nachfolgend finden sich diese aufgelistet sowie in untenstehender Abbildung hervorgehoben:

- Tribeka (26)
- Geeks (17)
- Café Promenade (14)
- Baristas (11)
- Martin Auer (10)

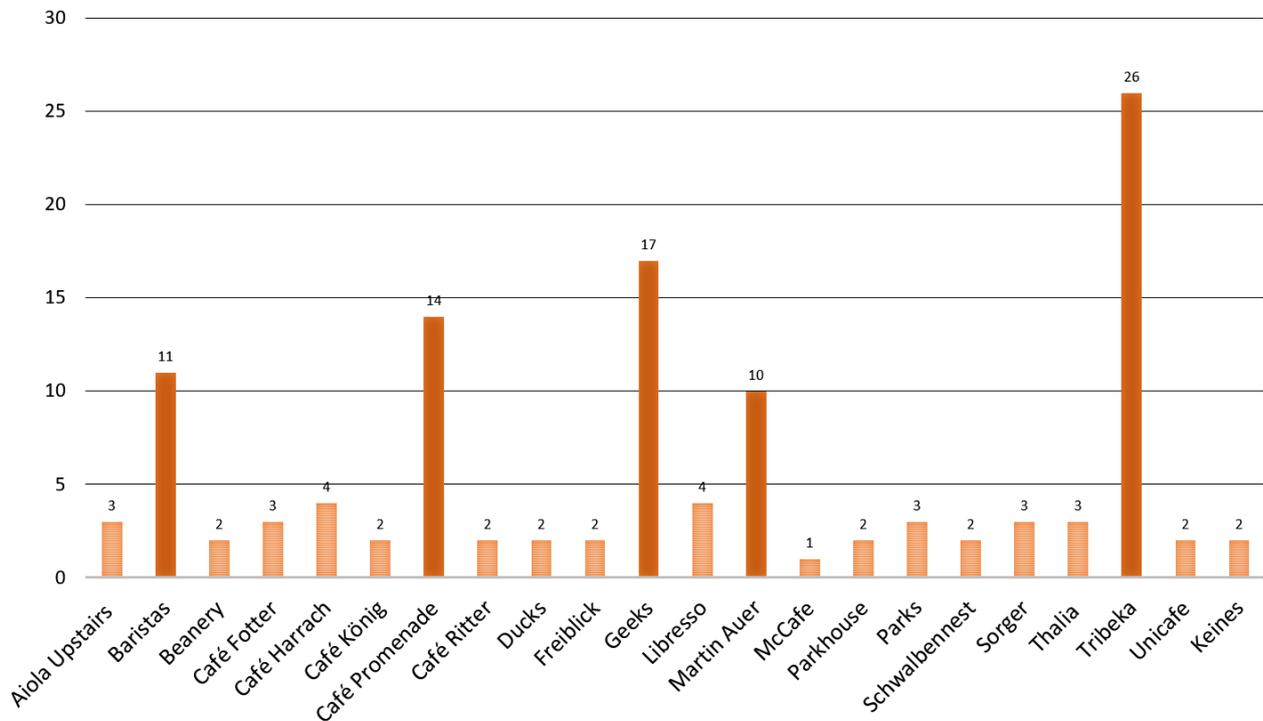


Abb. 44: Lieblingskaffeehaus, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Zuge der Befragung nach dem Lieblingskaffeehaus wurde auch nach den ausschlaggebenden Faktoren für die Wahl gefragt. Die ausschlaggebendsten Argumente hierbei waren mit 34% das gebotene Ambiente sowie mit 26% die Qualität und das Service. Dahinter reihen sich mit 16% der gebotene Kaffee beziehungsweise dessen Qualität und mit 13% die Angebotsvielfalt ein. An letzter Stelle liegen mit 4% beziehungsweise 3% die Lage und gebotene Ruhe sowie die Aussicht.

In nachfolgender Abbildung 44 finden sich eben angeführte Werte grafisch dargestellt.

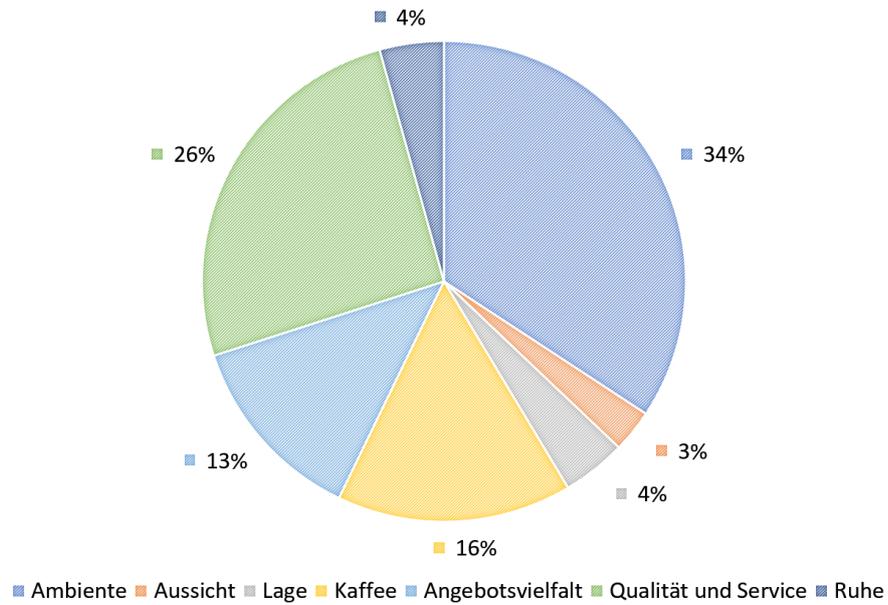


Abb. 45: Ausschlaggebende Gründe für das Lieblingskaffeehaus, Quelle: Eigene Darstellung.

Neben den Kriterien für die Auswahl des Lieblingskaffeehauses wurde ebenfalls nach dem Verbesserungspotential im jeweiligen Kaffeehaus gefragt. Hierbei hat sich folgendes Bild, das nachfolgend dargestellt ist, ergeben.

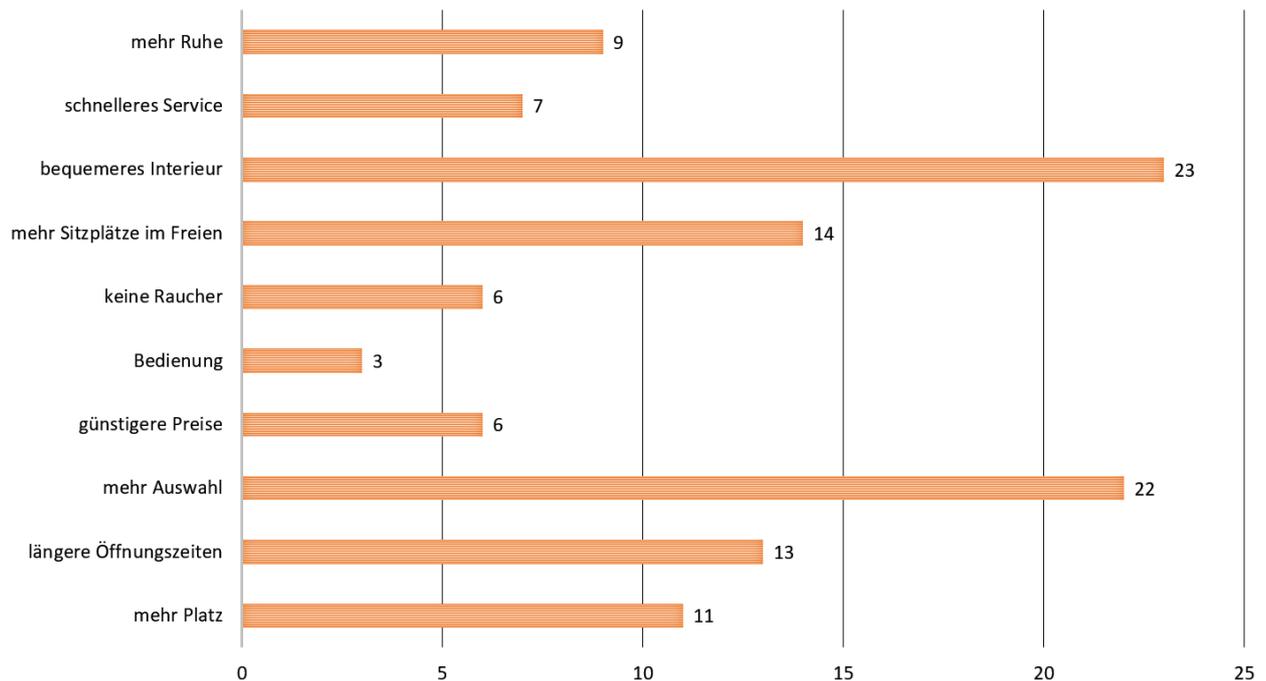


Abb. 46: Möglichkeiten zur Verbesserung, Quelle: Eigene Darstellung.

Die wesentlichen Kriterien hierbei sind die zur Verfügung stehende Auswahl an Angeboten beziehungsweise Produkten (22) und entsprechend bequemes Interieur (23). Mit jeweils 13 abgegebenen Wertungen finden sich die Kriterien Öffnungszeiten sowie Sitzplätze im Freien wieder. Das Thema Platzangebot ist für 11 beziehungsweise 14 der Befragten wesentlich. Mit vereinzelt Stimmen finden sich Ruhe, schnelles Service, Bedienung am Platz, günstige Preise sowie eine rauchfreie Zone wieder.

7.4.1.2 Fazit

Basierend auf der zuvor dargestellten und erläuterten Auswertung der Kundenbefragung findet sich nachstehend das erste Fazit hinsichtlich der ermittelten Daten.

Zusammenfassend lassen sich die Ergebnisse wie folgt darstellen:

- Studierende besuchen aufgrund der mehrheitlichen Berufstätigkeit meist nachmittags Kaffeehäuser.
- Freundliches Service sowie allgemeine Sauberkeit sind Basisfaktoren, die bei Abweichungen rasch zu Unzufriedenheit führen.
- Zufriedenheit des Besuchs beziehungsweise mit den konsumierten Produkten wird vor allem mit Freunden geteilt.
- Ambiente und Qualität der angebotenen Produkte sind Kunden besonders wichtig.
- Die Auswahl und das Interieur werden häufig als verbesserungswürdig angesehen.

Auf Basis dieser Ergebnisse können bereits einige Rückschlüsse gezogen werden. Hinsichtlich der Zielgruppe ist hierbei die Auslastung des Kaffeehauses näher zu hinterfragen. Die Ergebnisse zeigen besonders zu den Nachmittagszeiten vergleichsweise höhere Besucherquote als zu den üblichen Zeiten. Diesbezüglich ist entweder die Zielgruppe zu erweitern, oder die Geschäftszeiten sind entsprechend anzupassen.

Obenstehende Ergebnisse werden nun in weiterer Folge in die Fokusgruppeninterviews einfließen, um entsprechende Kundenbedürfnisse hinsichtlich der gewählten Zielgruppe ableiten zu können.

Im nachfolgenden Punkt finden sich zunächst noch die Ergebnisse aus der netnographischen Untersuchung.

7.4.2 Ergebnisse hinsichtlich Netnographie

Im Zuge der eingesetzten Methode Netnographie konnten in Bezug auf Grazer Kaffeehäuser nachfolgend angeführte Ergebnisse verbucht werden.

Hinsichtlich der örtlichen sowie konzeptionellen Einschränkung auf ein Grazer Kaffeehaus wurden konkrete Ergebnisse betreffend Bedürfnisse beziehungsweise Kundenanforderungen ermittelt. Im ersten Schritt findet sich ein Ausschnitt aus einer Vielzahl an analysierten Forenbeiträgen zum Thema Grazer Kaffeehäuser. Wie nachfolgend dargestellt, finden sich auszugsweise themenspezifische Forenbeiträge, welche sich positiv als auch negativ clustern lassen.

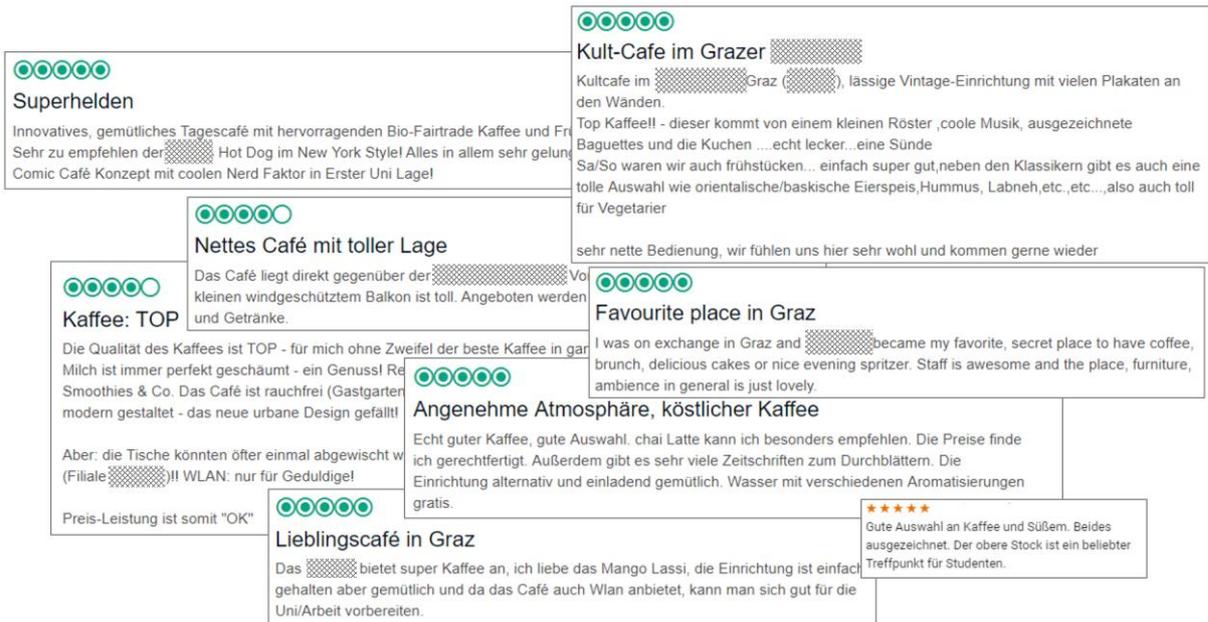


Abb. 47: Auszug Netnographie, Quelle: Eigene Darstellung.

Wesentliches Fazit der positiven Beiträge:

- Kunden schätzen und fordern ein breites Angebot.
- Kunden erwarten sich Veränderung auch hinsichtlich des Angebots.
- Kunden fordern rasche Bedienung, Warten ist tabu.
- Kunden fordern angenehmes, gemütliches Ambiente

Wesentliche Erkenntnisse daraus sind vor allem hinsichtlich des Kano-Modells, dass Basisfaktoren oft zum Stolperstein werden. Beispielsweise durch angebotenes WiFi, welches mittlerweile als Standard gilt, welches aber in seiner Geschwindigkeit beziehungsweise Funktion zu wünschen übriglässt. Wenn diese Basisfaktoren berücksichtigt werden, dann ordentlich, ansonsten sollte darauf eher verzichtet werden.

Zusätzlich dazu ist ein Fokusobjekt der Kunden das angebotene Service, das in der Regel über Servicemitarbeiter läuft, die hier im eigentlichen Kundenkontakt stehen. Hier bedarf es einer Freundlichkeit dem Kunden gegenüber und das in jeder Lebens- und Stresssituation.



Abb. 48: Auszug Netnographie, Quelle: Eigene Darstellung.

Die oben angeführte Darstellung zeigt nun einen Auszug des entsprechend gegenteiligen Parts der zuvor angeführten Beiträge.

Wesentliches Fazit der negativen Beiträge:

- Kunden fordern allseits freundliches Service, egal in welcher Stresssituation.
- Lange Wartezeiten werden quasi nicht toleriert.
- Kunden fordern ein entspanntes Umfeld. Sie wollen eine Entschleunigung des Alltags erwirken.
- Das Ambiente ist von wesentlicher Bedeutung.

Zusammengefasst gehen die oben angeführten Erkenntnisse in das nachfolgend durchgeführte Fokusgruppeninterview ein. Zunächst finden sich jedoch im nachfolgenden Kapitel die Erkenntnisse aus den geführten Interviews in der Gastronomie angeführt.

7.4.3 Ergebnisse aus den geführten Interviews

Im Zuge der Bearbeitung des Praxisteils wurden zahlreiche Interviews mit Gastronomen und deren zugehörigen Personalitäten geführt. Auf Wunsch der Interviewpartner sowie aus datenschutzrechtlichen Gründen werden deren Antworten anonymisiert in die Arbeit aufgenommen. Sowohl Namen der Teilnehmer als auch Arbeitsstellen und Unternehmen werden nicht genannt.

Die nachfolgend angeführte Tabelle soll eine Übersicht über die teilnehmenden Interviewpartner und deren Erfahrungen im Bereich der Gastronomie geben.

Laufende Nr.	Alter	Geschlecht	Erfahrungen
<i>Interview 1</i>	30-40	w	Service (Restaurant, Kaffeehaus, Bar) Inhaber, selbstständig (Kaffeehaus, Eventleitung)
<i>Interview 2</i>	20-30	w	Service (Catering, Kaffeehaus, Restaurant) Leitung (Restaurant)
<i>Interview 3</i>	20-30	w	Service (Restaurant, Kaffeehaus)
<i>Interview 4</i>	20-30	m	Service (Hotel, Kaffeehaus)
<i>Interview 5</i>	20-30	w	Service (Catering, Kaffeehaus, Club, Restaurant) Leitung (Kaffeehaus)
<i>Interview 6</i>	40-50	m	Service (Kaffeehaus, Restaurant) Inhaber (Kaffeehaus)

Tab. 8: Übersicht der teilnehmenden Interviewpartner, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachfolgend finden sich die zusammengefassten Ergebnisse der geführten Interviews. Die Antworten der einzelnen Interviewpartner werden basierend auf der Inhaltsanalyse von Mayring ausgewertet. Dabei wird das gesammelte Datenmaterial so reduziert, dass lediglich die wesentlichen Inhalte verbleiben und weiterverarbeitet werden können. In weiterer Folge wird jeder Themen- oder Aussagenblock paraphrasiert und wieder in Gruppen zusammengefasst. Dabei werden die Aussagen der einzelnen Interviewpartner generalisiert. Die angeführten Gruppen ergeben sich dabei erst aus der Sichtung des vorhandenen Materials.¹³⁷

Wesentliche Bedürfnisse beziehungsweise Anforderungen der Kunden:

Die Frage nach den Bedürfnissen der Kunden lässt sich von den Interviewpartnern mit großer Einigkeit beantworten. Einer der wesentlichsten Faktoren diesbezüglich ist das Ambiente beziehungsweise der Wohlfühlfaktor, den das Kaffeehaus den Kunden gegenüber ausstrahlt. Nicht minder wesentlich gilt ebenfalls die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Dies beinhaltet sowohl den angebotenen Kaffee als auch die gebotenen Serviceleistungen.

¹³⁷ Vgl. Mayring (1991), S. 210 ff.

Ein Großteil der Interviewpartner hebt hier zusätzlich hervor, dass im Zuge der Servicequalität auch die Wartezeit beziehungsweise Geschwindigkeit für Gäste eine wesentliche Rolle spielt.

In nachfolgender Tabelle finden sich die inhaltlich untersuchten Einschätzungen der Interviewpartner zu den wesentlichen Kundenbedürfnissen wieder.

Interview	Paraphrase	Generalisierung
<i>Interview 1</i>	Gäste wollen eine schöne Zeit innerhalb einer authentischen Umgebung mit entsprechend kompetenten Servicekräften. Flair ist wichtiger als Angebot.	Flair und Ambiente sind wichtiger als die Auswahl
<i>Interview 2</i>	Gäste kommen, um eine schöne Zeit zu verbringen. Ihnen gefällt das Angebot und sie fühlen sich wohl.	Wohlfühlfaktor und eine angenehme Zeit sind wesentlich
<i>Interview 3</i>	Die Qualität der Produkte steht im Fokus der Kunden. Dabei möchten sie aber nicht auf die Geschwindigkeit des Service verzichten. Auch die Produktauswahl darf trotz Qualität und Frische nicht leiden.	Hohe Qualität ohne Wartezeiten und ohne Einschränkung der Produktauswahl
<i>Interview 4</i>	Wesentliche Kundenbedürfnisse betreffen eine freundliche und rasche Abwicklung der Kundenanliegen. Sowohl die Qualität des Service als auch des Produktes dürfen nicht unter der raschen Abwicklung leiden. Es ist auf die gesamte Wertschöpfungskette mit Kundenbezug zu achten.	Kaum Wartezeiten bei hoher Qualität, sowohl bei Produkten als auch bei Service
<i>Interview 5</i>	Der Gast ist König! Großer Wert der Gäste liegt auf schnellem Service. Individuelles Service wird zunehmend wichtiger. Ambiente des Lokals muss dem Gast einen Wohlfühlfaktor bieten.	Rascher Service bei steigender Individualität. Ambiente mit Wohlfühlfaktor wichtig
<i>Interview 6</i>	Wesentlich sind für die Gäste das Ambiente und das Flair, welches das Kaffeehaus bietet. Grundvoraussetzung ist natürlich auch eine entsprechende Qualität der angebotenen Produkte. Die Mischung aus Ambiente und Qualität muss stimmen.	Ambiente und Flair sind wesentlich und werden durch Produktqualität unterstützt

Tab. 9: Inhaltsanalyse Frage 1 der Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.

Differenzierung hinsichtlich der Erfüllung dieser Bedürfnisse beziehungsweise Anforderungen:

Im weiteren Schritt wurde die Frage nach der konkreten Erfüllung dieser Bedürfnisse beziehungsweise nach einer Differenzierung hinsichtlich dieser Bedürfnisse den Mitbewerbern gegenübergestellt.

Im Fokus dieser Frage liegt die Differenzierung zusätzlich zu den bereits zuvor besprochenen Bedürfnissen. Hierbei fallen die Antworten der Interviewpartner erwartungsgemäß auch etwas unterschiedlicher aus, wobei die Mehrheit dem Gast einen Rundumservice für ein möglichst angenehmes Ambiente bietet. Zusätzliche Anmerkungen von Seiten der Interviewpartner heben einen vertrauensvollen und fokussierten Umgang dem Kunden gegenüber an.

In nachfolgender Tabelle finden sich die inhaltlich untersuchten Einschätzungen der Interviewpartner zu den wesentlichen Aussagen hinsichtlich differenzierter Erfüllung von Bedürfnissen wieder.

Interview	Paraphrase	Generalisierung
<i>Interview 1</i>	Das fängt bei der Begrüßung an und hört bei der Verabschiedung auf, wir bieten dem Gast ein Rundumservice. Wir bieten dem Gast nicht nur Genuss, sondern Emotionen, und wegen der Emotionen kommen sie wieder.	Rundumservice mit Emotionen
<i>Interview 2</i>	Rundumservice ist eine unserer Stärken, denn der Gast möchte verwöhnt werden. Das erreichen wir durch unser exzellentes Service- und Küchenteam.	Rundumservice durch Exzellenz
<i>Interview 3</i>	Die Erfüllung der individuellen Produkte und Qualitätsbedürfnisse erfüllen wir durch transparenten und offenen Umgang mit Kunden. Vertrauen zwischen dem Lokal und den Kunden ist essentiell.	Transparenter vertrauensvoller Umgang mit dem Kunden
<i>Interview 4</i>	Durch Erfahrung und persönliche Einstellung der Mitarbeiter. Eigene Probleme müssen vor der Türe bleiben.	Erfahrung und persönliche Einstellung
<i>Interview 5</i>	Durch qualifiziertes Personal mit entsprechender Einschulung spezieller Angebote. Personal muss sich auf den Kunden fokussieren können.	Qualifiziertes Personal mit Fokus auf den Kunden
<i>Interview 6</i>	Durch intellektuelles Servicepersonal sowie ein stark reduziertes Umfeld, welches unser besonderes Ambiente erzeugt. Durch exzellenten Kaffee wird der Besuch ein Genuss.	Intellektuelles Servicepersonal bei ansprechendem Ambiente

Tab. 10: Inhaltsanalyse Frage 2 der Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.

Eingehen auf unterschiedliche Kunden und deren Bedürfnisse beziehungsweise Anforderungen:

Hinsichtlich unterschiedlicher Kunden und deren Bedürfnisse sehen alle Interviewpartner eine individuelle Betreuung beziehungsweise Bedienung der Kunden als erforderlich an. Erfahrung und Gespür unterstützen diesen individuellen Prozess zwischen Servicepersonal und Gast. Ein interkultureller und weltoffener Umgang unterstützt hierbei, individuell auf jeden Gast eingehen zu können. Angemerkt wurde auch der persönliche Bezug hinsichtlich der Beziehung zwischen Gast und Servicepersonal.

Passt das Angebot zu den Bedürfnissen beziehungsweise Anforderungen der Kunden?

Wesentlich im Bereich der Kundenbedürfnisse ist vor allem der Kontrollpfad über Kundenrückmeldung, ob das Angebot auch den entsprechenden Bedürfnissen der Kunden entspricht. Der ausschlaggebende Faktor quer über die Interviewpartner sind die Stammkunden. Je größer die Schar der Stammkunden ist und je häufiger diese wiederkommen, desto treffender ist das Angebot des Kaffeehauses auf die entsprechenden Bedürfnisse der Kunden. Direktes Feedback, vor allem auch von Stammkunden, ist dem Großteil der Interviewpartner wichtig. Onlinemedien nehmen auch hier einen immer stärkeren Platz ein, wobei nicht alle Interviewpartner Onlinefeedback über diverse Portale berücksichtigen. Besonders im Bereich des Servicepersonals wird jedoch nach wie vor das Trinkgeld als gewisser Maßstab für Kundenzufriedenheit herangezogen.

In nachfolgender Tabelle finden sich die inhaltlich untersuchten Einschätzungen der Interviewpartner zu den wesentlichen Aussagen wieder.

Interview	Paraphrase	Generalisierung
<i>Interview 1</i>	Feedback auch via Bewertungsplattformen ist mittlerweile sehr praktisch, jedoch am liebsten direkt vor Ort. Stammkunden sind das A und O.	Online, aber im Wesentlichen über Stammkunden
<i>Interview 2</i>	Also einerseits am Lächeln, und andererseits, dass die Leute wiederkommen. Hin und wieder gibt es natürlich auch die, die einem erzählen was ihnen so super toll gefällt.	teilweise direktes Feedback und Zahl der Stammkunden
<i>Interview 3</i>	Am wichtigsten dabei finde ich das Kundenfeedback. Da meine ich jetzt nicht nur Online-Bewertungen, sondern direktes Feedback im Lokal. Sowohl positives als auch negatives, beides hilft uns, unser Angebot zu verbessern.	teilweise Online-Feedback, aber bevorzugt persönliches, direktes Feedback
<i>Interview 4</i>	Das klingt jetzt vielleicht etwas komisch, aber ich merke das immer am Trinkgeld meiner Kunden. Das ist quasi meine Leistungsbewertung. Gutes Trinkgeld für gute Leistung und dann kommen die Kunden auch wieder.	Leistungsbewertung über Höhe des Trinkgelds
<i>Interview 5</i>	Das erste Anzeichen dafür sind Stammkunden, die immer wieder kommen und mit dem Personal bzw. dem Angebot zufrieden sind. Und natürlich merken es die Kellner, wenn sie viel Trinkgeld bekommen, denn daran merkt man oft, ob ein Gast zufrieden war oder nicht.	Anzahl der Stammkunden sowie Trinkgeld des Servicepersonals

<i>Interview 6</i>	Digitale Medien wie Facebook oder Bewertungsplattformen kommen bei uns kaum zum Einsatz. Das beste Feedback ist die steigende Zahl an Stammkunden und deren Meinungen, die bei uns ein und ausgehen.	Feedback rein über Stammkunden
--------------------	--	--------------------------------

Tab. 11: Inhaltsanalyse Frage 4 der Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.

Ausschlaggebende Faktoren für Kundenbindung:

Die ausschlaggebenden Faktoren für die Kundenbindung wurden von den Interviewpartnern sehr einheitlich beantwortet. An oberster Stelle steht dabei die Qualität des Angebots, wobei der Begriff Angebot hier etwas ausgeweitet werden muss. Mit Angebot werden hierbei nicht nur die angebotenen Produkte verstanden, sondern auch das angebotene Ambiente und Flair des Kaffeehauses. Einer der Interviewpartner hat es mit dem Gesamtkonzept sehr gut zusammengefasst, welches für den Kunden stimmig sein muss, um langfristig für Kundenbindung zu sorgen. Zusätzlich wurde erwähnt, dass natürlich auch Freundlichkeit und vermittelte Emotionen für Kunden ausschlaggebend für die Wahl des Kaffeehauses sind.

In nachfolgender Tabelle finden sich die inhaltlich untersuchten Einschätzungen der Interviewpartner zu den ausschlaggebenden Faktoren für Kundenbindung wieder.

Interview	Paraphrase	Generalisierung
<i>Interview 1</i>	Die Gäste kommen wieder wegen der Personen und wegen der Emotionen, die sie im Lokal empfunden haben, nicht weil die Pasta so gut war. Zwar ab und zu auch wegen der guten Pasta aber im Wesentlichen geht es um die vermittelten Emotionen.	Gäste kommen wegen der erlebten Emotionen
<i>Interview 2</i>	Das Angebot und die Qualität müssen einfach passen. Sonst helfen der weltbeste Service und das schönste Ambiente nichts.	Qualität und Angebot
<i>Interview 3</i>	Am wichtigsten finde ich die Mitarbeiter und deren Betriebsklima. Das spürt man als Kunde einfach. Das macht dann den Unterschied zwischen normalem Service und außergewöhnlichem Service aus. Außerdem ist die Qualität der angebotenen Produkte ganz wichtig. Wenn das nicht passt, bekommt man keine Stammgäste. Dazu gehört aber auch eine tolle gemütliche Einrichtung, die das besondere Ambiente bei uns ausmacht.	Qualität und Angebot sowie das Ambiente Betriebsklima

<i>Interview 4</i>	An erster Stelle finde ich, dass Freundlichkeit eine wichtige Eigenschaft ist, warum unsere Kunden wiederkommen. Unser professionelles Auftreten und die Sympathie, die wir versprühen, sind aber mit Sicherheit auch ausschlaggebend.	Freundlichkeit und Flair
<i>Interview 5</i>	Die Mitarbeiter. Genau genommen die Freundlichkeit und Sympathie der Mitarbeiter. Wenn einem Gast, der Mitarbeiter sympathisch ist und er auch gut bedient wird hat er keinen Grund nicht wieder zu kommen. Natürlich muss die dahinterliegende Qualität passen, aber die setze ich als Grundvoraussetzung voraus.	Qualität und Angebot auch im Servicebereich
<i>Interview 6</i>	Ich denke, das entspricht genau unserem Gesamtkonzept, bestehend aus Ambiente, Flair sowie Qualität.	Ambiente, Flair und Qualität

Tab. 12: Inhaltsanalyse Frage 6 der Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Ambiente, Qualität und das Angebot als drei Säulen für Kaffeehäuser stehen. Die Ausprägungen der einzelnen Säulen sind je nach Ausrichtung des Kaffeehauses unterschiedlich umgesetzt. Große Einigkeit findet sich in Bezug auf das eingesetzte Servicepersonal wieder, welches starken Einfluss auf die Beziehung zwischen Kaffeehaus und Gast hat. Die Säule Qualität ist hier als Überbegriff zu sehen, welcher sowohl die angebotenen Produkte als auch die Qualität des Servicepersonals umfasst. Hinsichtlich Ambiente ist darauf zu achten, einen Wohlfühlfaktor für den Gast zu schaffen und dadurch auch entsprechende Emotionen in ihm zu wecken.

Die Zusammenfassungen der einzelnen Interviews, welche als Basis für die obenstehenden Inhaltsanalysen dienen, finden sich im Anhang dieser Arbeit wieder.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die bisherigen Erkenntnisse aus der Onlineumfrage, der netnographischen Untersuchung sowie den geführten Interviews aufbereitet, um im Fokusgruppeninterview eingesetzt werden zu können.

7.4.4 Aufbereitung der bisherigen Erkenntnisse

Im folgenden Kapitel werden die bisherigen Erkenntnisse zur weiteren Bearbeitung im Fokusgruppeninterview zusammengefasst und erläutert. Die bisher angewandten Methoden zur Datenermittlung werden anhand ihrer Ergebnisse verglichen und es werden Abweichungen sowie Übereinstimmungen aufgezeigt.

Zunächst finden sich nun die Erkenntnisse aus der durchgeführten Onlineumfrage angeführt.

Onlineumfrage

Die zusammenfassenden Erkenntnisse aus der Onlineumfrage lassen sich gemäß Kapitel 7.4.1.2 wie folgt darstellen:

- Studierende suchen aufgrund der mehrheitlichen Berufstätigkeit tagsüber, meist nachmittags Kaffeehäuser auf.
- Freundliches Service sowie allgemeine Sauberkeit sind Basisfaktoren, die bei Abweichungen rasch zu Unzufriedenheit führen.
- Zufriedenheit des Besuchs beziehungsweise mit den konsumierten Produkten wird vor allem mit Freunden geteilt.
- Ambiente und Qualität der angebotenen Produkte sind Kunden besonders wichtig.
- Die Auswahl und das Interieur werden häufig als verbesserungswürdig angesehen.

Hierbei sind sehr viele Übereinstimmungen mit den Erkenntnissen aus der netnographischen Analyse ersichtlich. Besonders starke Übereinstimmungen sind vor allem in den Bereichen Ambiente und Qualität der angebotenen Leistungen zu finden. Speziell der Bereich Ambiente findet im Zuge der Onlineumfrage aber auch der Onlinerecherche besonders hohe Deckungsgleichheit. Die führt zu dem Schluss, dass hier von Seiten der Kunden und Gäste großer Wert darauf gelegt wird. Weiters findet sich auch das Schlagwort Auswahl als wesentlicher Bestandteil der Erkenntnisse wieder. Dies ist vor allem mit dem Bedürfnis nach Individualität und dem Drang nach Neuem zu verbinden. Hier bietet Auswahl einerseits Abwechslung aber auch Raum für individuelle Wünsche.

Netnographie

Das Fazit aus den Erkenntnissen der netnographischen Analyse ist, basierend auf den Inhalten aus Kapitel 7.4.2, nachfolgend angeführt:

- Kunden schätzen und fordern ein breites Angebot.
- Kunden erwarten sich Veränderung auch hinsichtlich des Angebots.
- Kunden fordern rasche Bedienung, Warten ist tabu.
- Kunden fordern angenehmes, gemütliches Ambiente.
- Kunden fordern allseits freundliches Service, egal in welcher Stresssituation.
- Lange Wartezeiten werden quasi nicht toleriert.
- Kunden fordern ein entspanntes Umfeld. Sie wollen eine Entschleunigung des Alltags erwirken.
- Das Ambiente ist von wesentlicher Bedeutung.

Oben angeführte und bereits zusammengefasste Erkenntnisse aus Onlineumfrage und Netnographie sind nun auch mit nachfolgend angeführten Erkenntnissen aus den Interviews mit Gastronomen und deren Servicepersonal zu verknüpfen.

Interviews

Ambiente, Qualität und Angebot sind drei wesentliche Säulen für Kaffeehäuser. Die Ausprägungen der einzelnen Säulen sind je nach Ausrichtung des Kaffeehauses unterschiedlich umgesetzt. Große Einigkeit findet sich in Bezug auf das eingesetzte Servicepersonal wieder, welches starken Einfluss auf die Beziehung zwischen Kaffeehaus und Gast hat. Die Säule Qualität ist hier als Überbegriff zu sehen, welcher sowohl die angebotenen Produkte, als die Qualität des Servicepersonals umfasst. Hinsichtlich Ambiente ist darauf zu achten, einen Wohlfühlfaktor für den Gast zu schaffen und dadurch auch entsprechende Emotionen in ihm zu wecken.

Gesamtübergreifend lässt sich feststellen, dass auch von Seiten der Gastronomen die Faktoren Ambiente, Qualität und Angebot als besonders wesentlich erachtet werden. Hierbei sind sich sowohl die Seite der Kunden als die Seite der Gastronomen einig. Wie auch bereits bei der Kundenseite wird bei dem Bereich Ambiente vor allem ein Wohlfühlfaktor, etwas das zum Verweilen einlädt, gefordert. Die Kundenseite erwähnt hier zudem noch, dass besonders ein entspannendes Umfeld, welches eine gewisse Entschleunigung des Alltags bewirkt, hier bevorzugt wird. Hinsichtlich des Themas Qualität setzen sowohl Gastronomen als auch Kunden sehr auf ein qualitativ hochwertiges Angebot. Als Teilbereich der Qualität ist auch das Service mit anzusehen. Hierbei sind sich Kunden als auch Gastronomen einig, dass Service im Bereich der Kaffeehaus-Gastronomie eine wesentliche Rolle spielt. Ob das Service am Platz oder an der Theke ist, spielt hier keine Rolle. Wichtig ist, dass dieser Service entsprechende Qualität bietet. Die äußert sich beispielsweise in nettem und freundlichem Auftreten, in zuvorkommendem Service von Anfang bis Ende des Besuchs. Weiters sind besonders der Kundenseite kurze Wartezeiten wichtig. Hierbei werden von Seite der Gastronomie unterschiedliche Konzepte wie rasche Bedienung am Tisch, oder direkte Selbstbedienung mit sofortiger Bezahlung an der Bar angeboten. Bei beiden Konzepten sind hier sowohl Qualität als auch Geschwindigkeit wesentlich.

Mit den oben zusammengefassten Erkenntnissen können nun im Zuge des Fokusgruppeninterviews entsprechende Kundenbedürfnisse ermittelt, abgeleitet und weiter analysiert werden. Der Bereich Fokusgruppeninterview findet sich im nachfolgenden Kapitel bearbeitet.

7.5 Phase 3 – Kundenbedürfnisse aus Fokusgruppeninterview

Nach der erfolgreich abgeschlossenen Kundenumfrage sowie der erfolgten netnographischen Untersuchung und den durchgeführten Interviews unter Gastronomen beziehungsweise in der Gastronomie tätigen Personen, werden die ermittelten Erkenntnisse im folgenden Fokusgruppeninterview erläutert und entsprechende Kundenbedürfnisse abgeleitet.

Dies erfolgt in unten dargestellter Phase drei des Marktforschungskonzepts zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen.

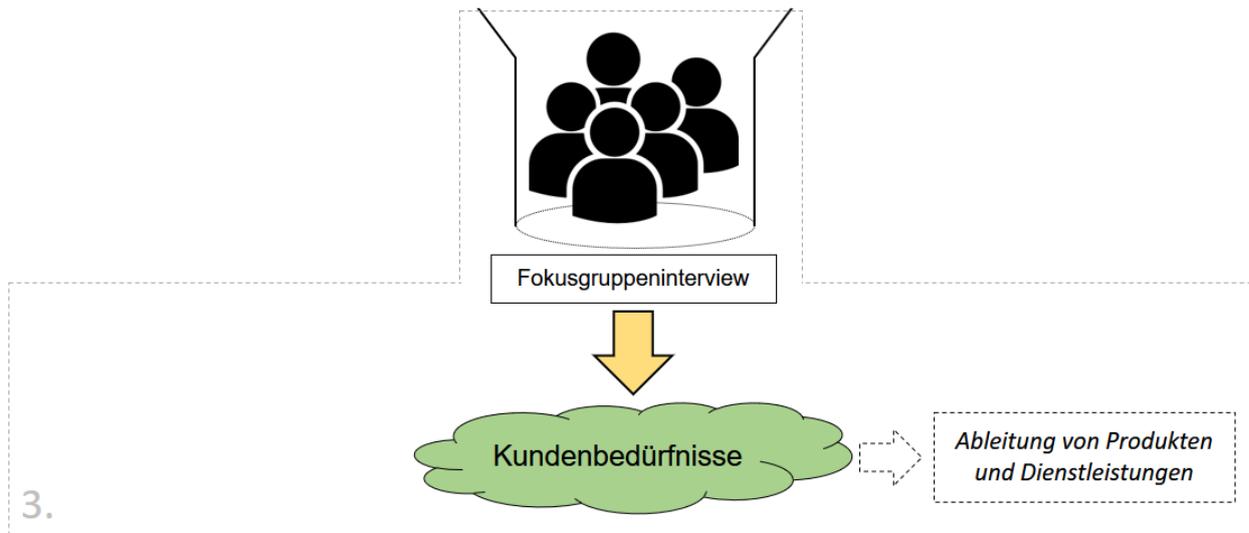


Abb. 49: Marktforschungskonzept - Schritt 3 - Praxisbeispiel, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Fokusgruppe ist entsprechend den Anweisungen aus 6.2.3 Fokusgruppeninterview zusammengestellt worden. Wie bereits angeführt, ist die Zusammensetzung der Fokusgruppe für die Qualität der Ergebnisse von wesentlicher Bedeutung.

7.5.1 Fokusgruppeninterview

In nachfolgend abgebildeter Tabelle finden sich die Teilnehmer des Fokusgruppeninterviews angeführt. Diese sind gemäß verschiedenster Kriterien ausgewählt worden. Hinsichtlich der Kriterien wurde auf eine gleichmäßige Geschlechterverteilung in der Gruppe geachtet. Zusätzlich dazu wurde für eventuelle Abstimmungen auf eine ungerade Anzahl von Teilnehmer geachtet, um keine Pattsituationen bei Abstimmungen zu erzeugen. Gemäß Zielgruppe sind alle Teilnehmer aktive Studenten. Auf Basis der Erkenntnisse aus der Onlineumfrage sind in etwa zwei Drittel der Studenten neben dem Studium zusätzlich berufstätig. Bei der Gruppenzusammenstellung wurde auch hierbei auf eine ähnliche Verteilung geachtet. In Bezug auf den persönlichen Beziehungsstatus wurde ebenfalls auf eine gleichmäßige Verteilung zwischen Singles und Teilnehmern in einer Beziehung geachtet. Wohlbermerkt finden sich innerhalb dieser Fokusgruppe keine Pärchen wieder. Hinsichtlich des Beziehungsstatus ist anzumerken, dass das Kaffeehausverhalten zwischen Personen in einer Beziehung und Singles zu unterschiedlichen Betrachtungsweisen führt und durch diese Zusammensetzung bestmöglich ausgeschlossen werden soll.

Laufende Nr.	Alter	Geschlecht	Kriterien
TN 1	20-30	w	Studentin, Single, berufstätig als Sekretärin (10h)
TN 2	20-30	m	Student, in Beziehung, Teilzeit berufstätig Maschinenbau
TN 3	20-30	m	Student, Single, berufstätig (10h)
TN 4	20-30	w	Studentin, in Beziehung, nicht berufstätig (Sommerjobs)
TN 5	20-30	w	Studentin, Single, nicht berufstätig (Sommerjobs)
TN 6	20-30	m	Student, Single, berufstätig (Werksstudent)
TN 7	20-30	w	Studentin, in Beziehung, berufstätig (10h)

Tab. 13: Teilnehmerübersicht Fokusgruppeninterview, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Erkenntnis aus der Onlineumfrage unter Studenten war, dass der Großteil aller Umfrageteilnehmer einen Kaffeehausbesuch unter der Woche zwischen 15:00 und 18:00 bevorzugt. Basierend darauf wurde der Zeitraum für das Fokusgruppeninterview ebenfalls so gewählt.

Um im Zuge des Fokusgruppeninterviews auf das gewünschte Ergebnis, konkrete Kundenbedürfnisse, zu kommen, findet sich nachfolgend der geplante Ablauf angeführt.

Ablauf des Fokusgruppeninterviews:

- Vorstellung der Teilnehmer
- Vorstellung des Themas sowie des Kaffeehauses
- Präsentation der bisherigen Erkenntnisse (Suchfeld)
- Brainstorming über Kernpunkte der bisherigen Erkenntnisse
- detaillierte Bearbeitung wesentlicher Bedürfnisse aus bisherigen Erkenntnissen
- Diskussion innerhalb der Fokusgruppe und Ausarbeitung konkreter Bedürfnisse
- Rückmeldungen und Feedback

Im Vorfeld des Fokusgruppeninterviews wurden generische Fragen erstellt, welche spontan im Zuge des Interviews für diverse Themen und Problemstellungen herangezogen werden können. Diese sollen als Reizwort beziehungsweise Anreiz für weitere Ideen zur Ausformulierung konkreter Bedürfnisse dienen. Nachstehend finden sich dazu einige Fragestellungen angeführt.

Vorbereitete Fragen zur Anwendung innerhalb der Fokusgruppe:

Wie äußert sich dieses Bedürfnis bei dir?

Was stellst du dir konkret darunter vor?

Wenn du dich in diese Situation versetzt dann?

Wie stellst du dir die ideale Lösung vor, wenn du dich in diese Lage versetzt?

Wenn es dein Kaffeehaus wäre, wie würdest du dieses Thema lösen?

Kennst du bereits ähnliche Lösungen zu so einer Problemstellung?

Was wäre dir die liebste Lösung / Variante?

Um die Ergebnisse des Fokusgruppeninterviews zusammenzufassen, wurden im Zuge des Interviews sämtliche Wortmeldungen in Form von Mindmaps zusammengetragen. Die dokumentierten Mindmaps aus dem Fokusgruppeninterview finden sich im Anhang unter dem Abschnitt A2 wieder. Für die Darstellung der Ergebnisse im Zuge dieser Arbeit wurden diese Mindmaps im Nachgang zusammengefasst und in digitaler Form in diese Arbeit integriert. In nachfolgender Abbildung findet sich die zusammengefasste Mindmap, in reduzierter Größe dargestellt. Selbige Darstellung findet sich in größerer Querformatdarstellung im Anhang A2 wieder.

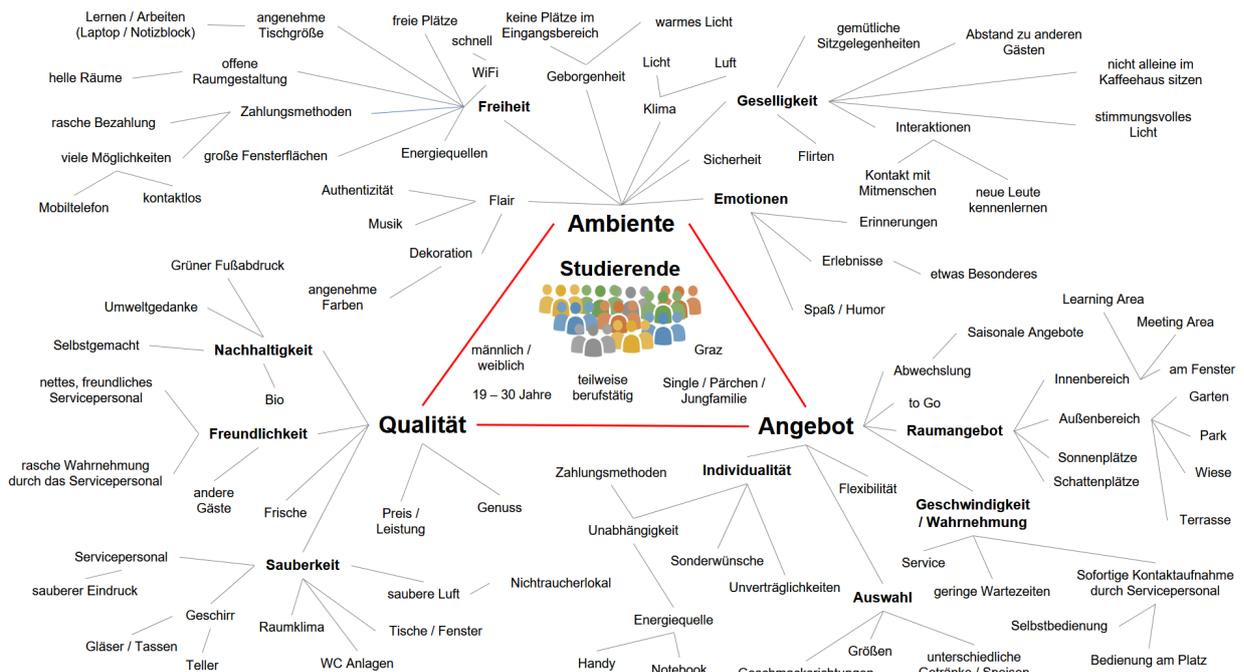


Abb. 50: Zusammengefasste Mindmap aus Fokusgruppeninterview, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Zentrum dieser Mindmap finden sich die drei wesentlichen Säulen Ambiente, Qualität und Angebot, basierend aus den bisherigen Erkenntnissen der Onlineumfrage, Netnographie sowie den Interviews, wieder. Zusammen mit den bisherigen Erkenntnissen, welche unter Punkt 7.4.4 aufbereitet wurden, bilden diese Säulen das Suchfeld für die Ableitung von Kundenbedürfnissen für Studenten. Durch den Einsatz der klassischen Brainstorming-Methode wurde der Ideentrichter geöffnet und es wurden darauf basierend Bedürfnisse der Studierenden ermittelt.

Ausgehend von den erstellten Mindmaps im Zuge des Fokusgruppeninterviews wurden in weiterer Folge wesentliche Bedürfnisse für Studenten innerhalb der Gruppe definiert und ausgewählt. Diese wurden nachfolgend durch den Einsatz der generischen Fragen detailliert dargestellt, um konkrete Bedürfnisse ableiten zu können.

Im nachfolgenden Abschnitt finden sich die abgeleiteten und konkretisierten Kundenbedürfnisse angeführt und im Detail beschrieben.

7.5.2 Abgeleitete Kundenbedürfnisse

Im folgenden Abschnitt finden sich die aus dem Fokusgruppeninterview ermittelten Kundenbedürfnisse im Detail angeführt und konkretisiert.

Im Bereich einer der zentralen Säule, dem Bedürfnis nach Ambiente, findet sich das Bedürfnis nach Freiheit und Unabhängigkeit wieder. Im Zuge dieses Bedürfnisses wurde konkret auf den Bereich Zahlungsmethoden in Kaffeehäusern verwiesen.

Freiheit und Unabhängigkeit – Zahlungsmethoden:

Hinsichtlich der Zahlungsmethoden gibt es von Seiten der Studierenden das Bedürfnis nach einer möglichst breiten Annahme von unterschiedlichen Methoden. Dabei wurden besonders neue und innovative Zahlungsmethoden wie beispielsweise Apple Pay, diverse Kreditkarten und Bankomatkarten sowie auch bereits konventionell eingesetzte kontaktlose Zahlungsmethoden angesprochen.

Weiters kommt besonders bei Herren der Wunsch nach digitalen Kundenbindungssystemen auf. Durch in der Regel kleinere Geldbörsen, möchte man keine Stempelpässe oder Ähnliches mitschleppen.

Ein weiteres Bedürfnis, resultierend aus der Säule Ambiente, ist der Bereich Geselligkeit, welcher sich wie folgt bei Studierenden ausprägt.

Geselligkeit:

Ein Kaffeehaus wird von Studierenden häufig und gerne besucht. Hinsichtlich des Bedürfnisses nach Geselligkeit ergibt sich eine Aufteilung in zumindest zwei verschiedene Bereiche innerhalb eines Kaffeehauses. Für das Bedürfnis nach Geselligkeit und sozialen Kontakten eignet sich eine Art „Meeting Area“, ein Raum wie man ihn aus jedem üblichen Kaffeehaus kennt. Zusätzlich dazu bedarf es einer Art „Learning Area“, in der bei eher geringer Lautstärke in Ruhe gelernt oder gearbeitet werden kann.

Resultierend aus dem Bedürfnis nach Geselligkeit sowie dem Bedürfnis nach Freiheit, ergeben sich damit in Verbindung stehende Bedürfnisse zur Unabhängigkeit.

Freiheit und Unabhängigkeit – Stromversorgung:

Bezugnehmend auf die „Learning Area“ wurde innerhalb der Fokusgruppe ermittelt, dass Tische mindestens eine Größe für ein handelsübliches Notebook sowie nebenliegend einen Collegeblock haben sollen. Weiters wurde erforscht, dass in Reichweite von jeweils zwei Tischen mindestens eine Steckdose zur Stromversorgung angebracht sein sollte.

Eine Stromversorgung im Bereich der „Meeting Areas“ ist nicht zwingend erforderlich, jedoch könnten vorhandene, mobile Ladegeräte als Begeisterungsfaktor positiv bei Studierenden ankommen.

Hinsichtlich des Bedürfnisses nach Geselligkeit kann ebenfalls das Bedürfnis nach Freiheit beziehungsweise Geborgenheit verknüpft werden. Dieses lässt sich, gemäß Ermittlung innerhalb der Fokusgruppe, in Form des Sitzplatzabstandes konkretisieren.

Geborgenheit – Sitzplatzabstand:

Auch beim Sitzplatzabstand müssen die angeführten Bereiche unterschieden werden. Innerhalb der „Learning Area“ darf der Abstand zum Sitznachbar ruhig etwas größer sein. Ein Versuch innerhalb der

Fokusgruppe hat ergeben, dass ein Abstand von etwa einem Meter als Mindestmaß angenommen werden kann. Im Bereich der „Meeting Area“ darf es hingegen ruhig etwas enger sein. Im Zuge des Versuchs wurden hierbei etwa ein halber Meter als Mindestabstand aber auch zusätzlich etwa eineinhalb Meter als Maximalabstand zum nächsten Sitzplatz angegeben.

In Verbindung dazu wurde auch das Bedürfnis nach sauberem Klima und guter Beleuchtung angesprochen.

Ambiente – Raumklima:

Im Zuge der Bearbeitung der Fokusgruppe hat vor allem direktes Licht auf Unterlagen ein starkes Missfallen innerhalb der Gruppe ausgelöst. Basierend darauf wurde ein Bedürfnis nach warmem und vor allem indirektem Licht abgeleitet. Wesentlich für die Fokusgruppe hier ist, dass kein zu großer Schatten des eigenen Kopfes beziehungsweise der Hände auf Lern- oder Arbeitsunterlagen geworfen wird. Nicht nur das Licht sondern auch vor allem gute Luft sind für Studierende beim Durchführen von Arbeiten oder beim Lernen wichtig.

Abseits der Bedürfnisse aus der Säule des Ambientes finden sich ebenfalls in der Säule des Bedürfnisses nach Qualität relevante Themen, die Studierende betreffen.

Nachhaltigkeit:

Besonders bei jüngeren Studierenden findet sich das Bedürfnis nach nachhaltigerem Leben stark vertreten. Abgeleitet von bereits bestehenden Angeboten im Bereich der Nachhaltigkeit kommt von Studierenden die Forderung, ebenfalls im Kaffeehaus die Möglichkeit der Nachhaltigkeit anzubieten. Abseits von Bio und Fairtrade Produkten ist auch das Bedürfnis nach einem grünen Fußabdruck aufgekommen. Hierbei wurde das Beispiel von FlixBus gebracht, welcher anbietet, das beim Transport entstandene Kohlenstoffdioxid durch einen geringen Aufpreis von fünf bis zehn Cent pro Fahrt gegenzurechnen. Die Fokusgruppe kann sich so ein Angebot durchaus im Bereich des Kaffeekonsums vorstellen und würde dies gerne in Anspruch nehmen.

Ein weiterer wesentlicher Punkt im Bereich der Qualität ist das Thema Preis in Bezug auf die erbrachte Leistung.

Qualität - Preis / Leistung:

Eine exakte Konkretisierung ist hierbei innerhalb der Fokusgruppe nicht gelungen, jedoch wurde explizit festgehalten, dass auch Studierende gerne bereit sind, etwas mehr Geld auszugeben, wenn die dafür erbrachte Leistung und Qualität stimmt.

Ein weiterer Punkt, der der Säule Qualität aber auch der Säule Angebot zuzuordnen ist, ist der Bereich Service.

Qualität – Service:

Die am Markt verfügbaren unterschiedlichen Servicevarianten werden laut Fokusgruppe gleichermaßen angenommen und akzeptiert. Als viel wichtiger wird jedoch innerhalb der Fokusgruppe der Umgang mit den Gästen angesehen. Hierbei besteht das Bedürfnis der Studenten nach einem gemütlichen Service, der das Gefühl des Wohlfühlens vermittelt. Wesentlich wird dies vor allem durch ein nettes und lockeres

Auftreten ausgelöst. Eines der wichtigsten Elemente ist für die Fokusgruppe jedoch die offene und einladende Kommunikation über ein einfaches „Du“.

Hinsichtlich des eben angesprochenen Service ist besonders das Bedürfnis nach Wahrnehmung eine Art Basisanforderung innerhalb eines Kaffeehauses im Stadtgebiet.

Wahrnehmung:

Diesbezüglich ist der Fokusgruppe besonders die Wahrnehmung beim Betreten des Kaffeehauses wichtig. Sobald man das Kaffeehaus betritt, möchte man von Seiten des Servicepersonals wahrgenommen werden. Dies hat zur Folge, dass kleine Verzögerungen im Bereich des Service, sei es die Aufgabe der Bestellung oder das Warten auf den bestellten Kaffee, durchaus toleriert werden und nicht gleich zu Unzufriedenheit führen.

Ein grundsätzliches Thema, welches ebenfalls der Qualität zuzuordnen ist, ist das Bedürfnis nach Sauberkeit. Hierbei kann jedoch festgehalten werden, dass gemäß Fokusgruppe bei der Zielgruppe der Studierenden keine besonderen Bedürfnisse oder Anforderungen über die marktüblichen vorhanden sind.

Ein Bedürfnis, welches wieder zurück zur Säule des Ambientes führt, ist das Bedürfnis nach Emotionen und Erlebnissen.

Erlebnisse / Emotionen:

Hierbei wurde von der Fokusgruppe eine Besonderheit des bearbeiteten Kaffeehauses aufgenommen. Hierbei handelt es sich um den direkt umliegenden beziehungsweise angrenzenden Park, welcher in die Nutzung des Kaffeehauses miteinbezogen werden sollte. Innerhalb der Fokusgruppe hat man sich sehr deutlich für eine Nutzung des Parks in Verbindung mit Angeboten des Kaffeehauses ausgesprochen. Dabei hat sich die Fokusgruppe in einen Sommertag hineinversetzt, bei welchem vom Kaffeehaus eine Art Picknickkorb für Frühstück angeboten werden könnte.

Innerhalb der Säule des Angebots wurde abschließend das Bedürfnis der Individualität angesprochen.

Individualität:

Hierbei wurde speziell das rasche und unkomplizierte Bestellen über das Smartphone erwähnt. Innerhalb der Fokusgruppe hat sich das Szenario ergeben, dass gerade im Bereich einer potentiellen „Learning Area“, in der es besonders ruhig sein soll, eine Bestellung ohne Verlassen des Platzes und dauerndem Ein- und Ausgehen des Servicepersonals möglich sein soll. Wesentlich hinsichtlich der Individualität ist aber für die Fokusgruppe insbesondere, dass auf persönliche Anliegen eingegangen wird, seien es Unverträglichkeiten oder Sonderwünsche.

Basierend auf den zuvor angeführten Kundenbedürfnissen innerhalb der urbanen Kaffeehausgastronomie mit der Zielgruppe von Studierenden finden sich in den nachfolgenden Kapiteln nun die Ergebnisse sowie die Handlungsempfehlung für das bearbeitete Praxisbeispiel.

8 ERGEBNISSE SOWIE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DAS GRAZER KAFFEEHAUS

Die durchgeführte Forschung im Zuge des Praxisteils dieser Arbeit hat erfolgreich diverse Kundenbedürfnisse hinsichtlich der definierten Zielgruppe hervorgebracht. Die im Zuge der Ermittlung der benötigten Daten eingesetzten Methoden sind jedoch für sich mitunter ebenfalls aufschlussreich, um Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Innerhalb dieses Kapitels wird zunächst auf die Ergebnisse eingegangen und mit einer Handlungsempfehlung des Autors für das Grazer Kaffeehaus abgeschlossen.

Bezugnehmend auf die Erkenntnisse aus den durchgeführten Methoden im Zuge des Marktforschungskonzepts, sind zunächst die Umfrageergebnisse unter den befragten Studierenden zu erwähnen. Hierbei zeigt sich ein sehr gemischtes Altersbild, wobei sich der Großteil der Studierenden in einem Alter zwischen 20 und 24 Jahren befindet. Wesentlich dabei ist auch, dass zwei Drittel der Probanden zusätzlich zu ihrem Studium berufstätig sind. Dies wirkt sich einerseits positiv auf deren Liquidität aus, hat jedoch wesentlich Einfluss auf den Besuchszeitraum in Kaffeehäusern. Diesbezüglich zeigt sich, dass, entgegen möglichen Vermutungen, wochentags zwei Drittel der Studierenden eher nachmittags ein Kaffeehaus aufsuchen. Auch an Wochenende gibt sich hier ein ähnliches Bild, jedoch mit verstärktem Ausschlag im Bereich des Vormittags, was hierbei hinsichtlich potentieller Frühstücksangebote zu erwarten war.

Basierend auf den obenstehenden Erkenntnissen der Umfrage ist dem Kaffeehausbesitzer zu empfehlen, seine Öffnungszeiten entsprechend zu synchronisieren. Eine potentielle Erweiterung der Zielgruppe bietet hierbei natürlich die Möglichkeit einer zusätzlichen Auslastung. Für diese potentielle Erweiterung sollte jedoch hinsichtlich der ermittelten Bedürfnisse, bezugnehmend auf die definierte Zielgruppe, eine große Überdeckung gefunden werden.

Weitere Erkenntnisse im Zuge des Praxisteiles haben gezeigt, dass innerhalb der urbanen Gastronomie drei Säulen als wesentlich erachtet werden. Verschiedenste Quellen in der Gastronomie haben jeweils Ambiente, Qualität und das Angebot als wesentliche Grundsäulen angemerkt. Diese Aussagen beziehungsweise Erkenntnisse finden sich auch in den Umfrageergebnissen unter Kunden wieder. Darauf sowie auf den weiteren ermittelten Daten aufbauend, wurden innerhalb des Fokusgruppeninterviews entsprechende Kundenbedürfnisse für die definierte Zielgruppe abgeleitet. Die Zusammenfassung dieser Kundenbedürfnisse findet sich im vorhergehenden Kapitel wieder und soll für das Grazer Kaffeehaus nun als Basis für die Definition neuer Produkte, Dienstleistungen und Angebote dienen. Abseits dieser Bedürfnisse sind jedoch auch Trends, die die Zielgruppe betreffen, zu beachten.

Weiterführend kann dem Grazer Kaffeehaus jedenfalls empfohlen werden, auf die Bedürfnisse der Zielgruppe einzugehen und diese entsprechend zu erfüllen. Dabei ist jedoch wesentlich, laufend ein Auge auf die Zielgruppe und deren Entwicklung zu werfen. Die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppen können einer laufenden Entwicklung unterliegen, welche als Kaffeehaus nicht außer Acht gelassen werden darf. Diesbezüglich muss jedoch angemerkt werden, dass speziell im Zuge von Interviews im Bereich der Gastronomen angemerkt wurde, nicht auf jeden Wunsch oder Verbesserungsvorschlag seiner Zielgruppe einzugehen, da dies meist nur Einzelsichten darstellt. Ein erneuter Durchlauf des entwickelten Marktforschungskonzepts kann hierbei empfohlen werden, um die Zielgruppe ganzheitlicher zu betrachten.

9 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Abschließend sollen in diesem Kapitel eine Zusammenfassung der vorliegenden Arbeit sowie ein weiterer Ausblick gegeben werden.

Im Zuge dieser Arbeit wurde die Ermittlung von Kundenbedürfnissen in der urbanen Gastronomie als zentrale Aufgabenstellung bearbeitet. Einführend in das Thema Gastronomie wurden zunächst Grundlagen, in Form von Erfolgsfaktoren sowie Trends, von welchen die urbane Gastronomie betroffen ist, bearbeitet. Hierbei kann festgehalten werden, dass das Leben als Gastronom um ein Vielfaches leichter ist, wenn die richtige Portion Menschenkenntnis und ein Gespür für die Menschen und deren Bedürfnisse vorhanden sind. Zusätzlich dazu ist aber auch der Bereich Kundenmanagement in der Gastronomie wesentlich. Im Zentrum hierbei stehen natürlich die Kundenbedürfnisse welche jedoch von den Bereichen Kundennutzen, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gestützt werden. Besonders der Bereich der Kundenzufriedenheit ist für Gastronomen wesentlich. Hierbei unterstützten Werkzeuge wie das Erwartungs-Diskonfirmations-Paradigma oder auch das Kano Modell zum Verständnis der Kundenzufriedenheit sowie zur Erfüllung und Steigerung der Kundenzufriedenheit. Kurz hervorzuheben sind diesbezüglich Basis-, Leistungs-, sowie Begeisterungsfaktoren, welche auch in der Gastronomie allgegenwärtig sind. Wesentlich ist aber, dass Basisfaktoren vollständig und auch zur vollen Zufriedenheit des Kunden vorhanden und umgesetzt sein müssen. Die Ermittlung dieser Faktoren und Ausprägungen, aber auch der Bedürfnisse und Anforderungen, werden durch Marktforschung unterstützt oder erst möglich gemacht. Die Grundlagen der Marktforschung sollen in Form von Prozessen und Methoden innerhalb der Marktforschung auf die Methoden zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen einleiten und hierbei einige Grundlagen übermitteln. Die Erfassung von Kundenbedürfnissen ist einer der wesentlichen Bereich in dieser Arbeit, um das Marktforschungskonzept aufzubereiten. Der Fokus liegt hierbei auf Methoden welche zur Erfassung von Kundenbedürfnissen in der Lage sind. Dabei ist vor allem das breite Spektrum der Gastronomie und der möglichen Zielgruppen zu berücksichtigen. Basierend auf der Vielfältigkeit der Kundengruppen sowie der Bedürfnisse unterschiedlicher Kunden wurde ein Marktforschungskonzept entwickelt, welches sowohl auf den einzelnen Kunden sowie auf Personen in der Gastronomie mit entsprechend breitem Sichtfeld eingeht. Das Marktforschungskonzept ist dabei in einem übersichtlichen Dreiphasenmodell aufgebaut. Zunächst sind die Rahmenbedingungen zu definieren, darauffolgend werden die Daten basierend auf den definierten Rahmenbedingungen ermittelt und schlussendlich entsprechende Kundenbedürfnisse mit Hilfe einer Fokusgruppe auf Basis der definierten Zielgruppe abgeleitet. Mit Hilfe der ermittelten Kundenbedürfnisse können in weiterer Folge neue Produkte und Dienstleistungen abgeleitet beziehungsweise entwickelt und angeboten werden.

Basierend auf dem in dieser Arbeit entwickelten Marktforschungskonzept könnte in weiterer Folge ein darauf aufbauendes Konzept zur Produkt- und Dienstleistungsentwicklung generiert werden. Dieses würde Gastronomen nicht nur bei der Ermittlung von Kundenbedürfnissen, sondern auch bei der darauffolgenden Entwicklung neuer Ideen für Angebote unterstützen und einen übersichtlichen Rahmen geben.

10 REFLEXION UND LESSONS LEARNED

Das im Theorieteil dieser Arbeit entwickelte Marktforschungskonzept bewährte sich im Praxisteil durch die erfolgreiche Ermittlung von Kundenbedürfnissen für das Grazer Kaffeehaus. Die zu Beginn der Arbeit gestellte Forschungsfrage konnte somit erfüllt werden.

Die im Zuge des Marktforschungskonzepts und dessen Umsetzung eingesetzten Methoden konnten alle notwendigen Daten generieren. Durch einen sehr kurzen und klar strukturierten Fragebogen konnten genügend Probanden bewegt werden, an der Umfrage teilzunehmen. Diesbezüglich waren das mehrmalige Durchspielen und Gegenprüfen des Fragebogens von wesentlicher Bedeutung. Mit etwas mehr Erfahrung im Bereich des Marketings beziehungsweise im Bereich von Umfragen kann das Potenzial solcher Umfragen durchaus noch etwas verbessert werden. Selbiges kann auch auf den Interviewleitfaden umgelegt werden, wobei hier die zwischenmenschliche Ebene eine wesentliche Rolle spielt. Durch jeweils sauber zusammengefasste Erkenntnisse der jeweilig eingesetzten Methode und Phasen des Marktforschungskonzepts, war eine durchgängige und strukturierte Forschung möglich. Im Zuge des Praxisteils und der Umsetzung des Marktforschungskonzepts ist dies dem Autor sehr gut gelungen. Dies wurde auch im Zuge der Durchführung des Fokusgruppeninterviews von den Teilnehmern bestätigt. Bezugnehmend auf das Fokusgruppeninterview kann erwähnt werden, dass die Strukturierung wesentlich für eine erfolgreiche und effiziente Bearbeitung ist. Besonders bei dem Einsatz von Methoden die eine Gruppe an verschiedenen, zum Großteil unbekanntem, Personen benötigt.

Zusammenfassend kann für sämtliche eingesetzte Methoden festgehalten werden, dass ein Durchspielen beziehungsweise Durchsprechen mit einer zweiten Person entscheidend zur erfolgreichen Durchführung beiträgt. Dies gilt jedoch nicht nur für die eingesetzten Methoden, auch die geplante Vorgehensweise sowie die Strukturierung der Arbeit profitiert von regelmäßigen Überprüfungen beziehungsweise Durchsprachen mit Außenstehenden.

Abschließend gilt es noch festzuhalten, dass der Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden ein Kernelement der täglichen Routine sein muss und nicht als einmalige Tätigkeit anzusehen ist. Durch die laufende Veränderung unserer Gesellschaft und dadurch auch der Kunden, muss kontinuierlich an der Übereinstimmung von Kundenbedürfnissen und dem gegenüberstehenden Angebot gearbeitet werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Beyer, Horst-Tilo (1998): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement. Vernetztes Denken in der Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, Illmenau, Erlangen–Nürnberg
- Becker, Jochen (2013): *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*, 10. Auflage, Franz Vahlen GmbH, München
- Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2009): *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 12. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Boutellier, Roman; Völker, Rainer (1997): *Erfolg durch innovative Produkte: Bausteine der Innovationsmanagements*, Hanser Verlag, München
- Broda, Stephan (2005): *Marketing-Praxis: Ziele, Strategien, Instrumentarien*, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Buber Renate; Holzmüller Hartmut (2009): *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Dettmer, H. (2005): *Managementformen im Tourismus*, Oldenbourg, München
- Dreyer, A., Dehner, C. (2003): *Kundenzufriedenheit im Tourismus*, Oldenbourg, München
- Faullant, Rita (2007): *Psychologische Determinanten der Kundenzufriedenheit: Der Einfluss von Emotionen und Persönlichkeit*, GWV Fachverlag, Wiesbaden
- Freter Hermann (2008): *Markt- und Kundensegmentierung: Kundeorientierte Markterfassung und -bearbeitung*, 2. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart
- Goffin Keith; Lemke, Fred; Koners, Ursula (2010): *Identifying Hidden Needs, Creating Breackthrough Products*, Palgrave Macmillan, London
- Hänssler, Karl Heinz (2016): *Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 9. Auflage, Oldenburg, Berlin
- Herstatt. Cornelius; Verworn, Birgit (2003): *Management der frühen Innovationen: Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze*, Gabler, Wiesbaden
- Hinterhuber, Hans; Handlbauer, Gernot; Matzler, Kurt (2003): *Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen*, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Hinterhuber, Hans; Matzler, Kurt (2009): *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung*, 6. Auflage, Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Homburg, Christian (2017): *Grundlagen des Marketingmanagements: Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung*, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Kaiser, Marc-Oliver (2005): *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Dimensionen und Messmöglichkeiten*, 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin

- Kano, Noriaki (1984); *Attractive quality and must be quality*, Hinshitsu, Japan
- Kesting, Tobias; Rennhak Carsten (2008): *Marktsegmentierung in der deutschen Unternehmenspraxis*, Gabler, Wiesbaden
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Bliemel Friedhelm (2007): *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. Auflage, Pearsons Studium, München
- Magerhans, Alexander (2016): *Marktforschung: Eine praxisorientierte Einführung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Matzler, Kurt (1997): *Kundenzufriedenheit und Involvement*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Mayring, Philipp (1991): *Qualitative Inhaltsanalyse*, in: Flick, Uwe (Hrsg.); Kardoff, Ernst von (Hrsg.); Keupp, Heiner (Hrsg.); Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.); Wolff, Stephan (Hrsg.): *Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, Beltz - Psychologie Verl. Union, München, S. 209 - 213
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2006): *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden*, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg Manfred (2015): *Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 12. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Olbrich, Rainer; Battenfeld, Dirk; Buhr, Carl-Christian (2012): *Marktforschung: Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch*, Springer, Berlin
- Rützler, Hanni; Reiter, Wolfgang (2016): *Food Report 2017*, Zukunftsinstitut, Wien
- Schmitz, Claudius; Kölzer Brigitte (1996): *Einkaufsverhalten im Handel: Ansätze zu einer kundenorientierten Handelsmarketingplanung*, Franz Vahlen Verlag, München
- Schneider, Christine (2008): *Erfolgsfaktoren in kleinen Dienstleistungsunternehmen, Eine Analyse am Beispiel der Gastronomie*, 1. Auflage, GWV Fachverlage, Wiesbaden
- Stern, Thomas; Jaberg, Helmut (2010): *Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele*; 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Stolpmann Markus (2007): *Wie positionieren wir uns wirkungsvoll? Mit Fokussierung und Profil zu mehr Erfolg in der Hotellerie und Gastronomie*, Redline Wirtschaft, Heidelberg
- Thielsch Meinald; Brandenburg Thorsten (2012), *Praxis der Wirtschaftspsychologie II: Themen und Fallbeispiele für Studium und Praxis*, MV Wissenschaft, Münster
- Töpfer Armin (2008): *Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden*, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Trommsdorff, Volker; Steinhoff, Fee (2013): *Innovationsmarketing*, 2. Auflage, Franz Vahlen Verlag, München
- Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2013): *Innovationsmanagement: Von der Idee zu erfolgreichen Vermarktung*, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Wegmann Jürgen (2006): *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen: Praktiker-Lehrbuch*, De Gruyter Oldenburg, München

Zielke, Katja (2004): *Qualität komplexer Dienstleistungsbündel: Operationalisierung und empirische Analysen der Qualitätswahrnehmung am Beispiel des Tourismus*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Fachzeitschriften

Dixon, Matthew; Freeman, Karen; Toman, Nicholas (2010): *Stop Trying to Delight Your Customers*, Harvard Business Review, 88 (7/8)

Von Hippel, Eric (1986): *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, Management Science 32, Nr.7

Online-Quellen

Ericsson (2016): *10 Hot Consumer Trends*,

<https://www.ericsson.com/res/docs/2015/consumerlab/ericsson-consumerlab-10-hot-consumer-trends-2016-report.pdf>, [23.04.2017]

Institut für Wertprozessmanagement, Universität Innsbruck (2009): Fokusgruppen,

https://www.uibk.ac.at/smt/marketing/files/ubik_marketing_fg.pdf, [28.05.2017]

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), *Gabler Wirtschaftslexikon*, *Stichwort: Kundennutzen*, online im *Internet*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7783/kundennutzen-v7.html>, [Stand 21.05.2017]

Statistik Austria (2017): *Bevölkerung nach Alter und Geschlecht: Trends*,

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html, [Stand 17.04.2017]

Steindl, Kurt (2013): *12 Grundregeln für den (g)astronomischen Erfolg der Zukunft*, Gastlichkeit Arbeitsbroschüre, <https://gastlichkeit.at/wp-content/uploads/2013/05/12-Grundregeln.pdf>, [Stand 17.04.2017]

Gastroblick (2012): *Wie entwickelt sich die Gastronomie?*, http://www.gastroblick.de/service-und-konzepte-artikel-lesen/items/2012_wie_entwickelt_sich_die_gastronomie.html, [Stand 17.04.2017]

Zukunftsinstitut (2017): *Food Report 2017*, <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/food-report-2017/>, [Stand 14.04.2017]

Zukunftsinstitut (2017): *Megatrends - Urbanisierung*, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-urbanisierung/>, [Stand 23.04.2017]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Grafische Darstellung der Vorgehensweise des Theorieteils, Quelle: Eigene Darstellung.	3
Abb. 2: Grafische Darstellung der Vorgehensweise des Praxisteils, Quelle: Eigene Darstellung.	4
Abb. 3: Ausprägungen der Gastronomie, Quelle: Hänssler (2016), S. 47 ff. (modifiziert).	6
Abb. 4: Bevölkerungsprognose, Quelle: Statistik Austria, Onlinequelle [17.04.2017].....	8
Abb. 5: The Changing Chain, Quelle: Rützler/Reiter (2016), S. 12.	9
Abb. 6: The Lifestyle Network Effect, Quelle: Ericsson (2016), S. 4.	9
Abb. 7: Bedürfnishierarchie mit Bezug zu Dienstleistungen, Quelle: Meffert/Bruhn (2006), S. 128.	12
Abb. 8: Maslow-Pyramide übertragen auf die Kundenbedürfnis-Differenzierung, Quelle: Töpfer (2008), S. 890.	13
Abb. 9: Beziehungen des Kundennutzens, Quelle: Eigene Darstellung.	14
Abb. 10: Definition Kundenwert, Quelle: Eigene Darstellung.	14
Abb. 11: Definition Customer Value Add, Quelle: Eigene Darstellung.	14
Abb. 12: Das Erwartungs-Diskonfirmations-Paradigma, Quelle: Faullant (2007), S. 19.	16
Abb. 13: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit (in Anlehnung an Kano 1984), Quelle: Faullant (2007), S. 25.	17
Abb. 14: Erfolgskette der Kundenorientierung, Quelle: Hinterhuber/Matzler (2009) (modifiziert).....	19
Abb. 15: Zusammenhang Kundenmanagement, Quelle: Eigene Darstellung.	19
Abb. 16: Zentrale Objekte der Marktforschung, Quelle: Homburg (2017), S. 61.	20
Abb. 17: Prozess der Marktforschung, Quelle: Homburg (2017), S. 62.	22
Abb. 18: Übersicht zur Datengewinnung, Quelle: Homburg (2017), S. 67.	25
Abb. 19: Möglichkeiten zur Erfassung von Kundenbedürfnissen, Quelle: Stern/Jaberg (2010), S. 162.	32
Abb. 20: Kundenwünsche und -bedürfnisse, Quelle: Stern/Jaberg (2010), S. 161.	33
Abb. 21: Methoden zur Erfassung von Kundenbedürfnissen, Quelle: Stern/Jaberg (2010), S. 169.	33
Abb. 22: Gegenüberstellung unterschiedlicher Befragungsmethoden, Quelle: Homburg (2017), S. 70. ...	42
Abb. 23: Gegenüberstellung der Methoden, Quelle: Eigene Darstellung.	45
Abb. 24: Einteilung der Methoden hinsichtlich der Fokussierung, Quelle: Eigene Darstellung.	46
Abb. 25: Marktforschungskonzept zur Ermittlung von Kundenbedürfnissen in der Gastronomie, Quelle: Eigene Darstellung.	47
Abb. 26: Branchendefinition - Beispiel, Quelle: Eigene Darstellung.	49
Abb. 27: Standortbesonderheiten - Beispiel, Quelle: Eigene Darstellung.	49

Abb. 28: Zielgruppe - Beispiel, Quelle: Eigene Darstellung.	50
Abb. 29: Marktforschungskonzept - Schritt 1 - Praxisbeispiel, Quelle: Eigene Darstellung.	55
Abb. 30: Standortbesonderheiten, Praxisbeispiel; Quelle: Eigene Darstellung.	56
Abb. 31: Marktforschungskonzept - Schritt 2 - Praxisbeispiel, Quelle: Eigene Darstellung.	58
Abb. 32: Altersschnitt der Probanden, Quelle: Eigene Darstellung.	62
Abb. 33: Bildungsstand der Probanden, Quelle Eigene Darstellung.	63
Abb. 34: Berufstätigkeit der Probanden, Quelle: Eigene Darstellung.	63
Abb. 35: Einkommensverteilung der Probanden, Quelle: Eigene Darstellung.	64
Abb. 36: Häufigkeit von Kaffeehausbesuchen, Quelle: Eigene Darstellung.	64
Abb. 37: Aufenthaltsdauer, Quelle: Eigene Darstellung.	65
Abb. 38: Übliche Besuchszeiten an Wochentagen, Quelle: Eigene Darstellung.	65
Abb. 39: Übliche Besuchszeiten am Wochenende, Quelle: Eigene Darstellung.	66
Abb. 40: Tätigkeiten im Zuge eines Kaffeehausbesuchs, Quelle: Eigene Darstellung.	66
Abb. 41: Angebot eines Kaffeehauses, Quelle: Eigene Darstellung.	67
Abb. 42: Angebot und Ambiente eines Kaffeehauses, Quelle: Eigene Darstellung.	68
Abb. 43: Umgang bei Un-/Zufriedenheit, Quelle: Eigene Darstellung.	68
Abb. 44: Lieblingskaffeehaus, Quelle: Eigene Darstellung.	69
Abb. 45: Ausschlaggebende Gründe für das Lieblingskaffeehaus, Quelle: Eigene Darstellung.	70
Abb. 46: Möglichkeiten zur Verbesserung, Quelle: Eigene Darstellung.	70
Abb. 47: Auszug Netnographie, Quelle: Eigene Darstellung.	72
Abb. 48: Auszug Netnographie, Quelle: Eigene Darstellung.	73
Abb. 49: Marktforschungskonzept - Schritt 3 - Praxisbeispiel, Quelle: Eigene Darstellung.	82
Abb. 50: Zusammengefasste Mindmap aus Fokusgruppeninterview, Quelle: Eigene Darstellung.	84

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Vergleich von qualitativer und quantitativer Marktforschung, Quelle: Magerhans (2016), S. 71 (leicht modifiziert).	26
Tab. 2: Demografische Kriterien und potentielle Ausprägungen, Quelle: Eigene Darstellung.	29
Tab. 3: Handelsanforderungen aus den Einflussfaktoren des Kaufverhaltens, Quelle: Eigene Darstellung.	31
Tab. 4: Vor- und Nachteile der Befragung, Quelle: Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 150 [modifiziert].	35
Tab. 5: Vor- und Nachteile der Beobachtung, Quelle: Magerhans (2016), S. 124.	37
Tab. 6: Vor- und Nachteile der Lead-User Methode, Quelle: Eigene Darstellung.	38
Tab. 7: Zielgruppendefinition - Praxisbeispiel, Quelle: Eigene Darstellung.	57
Tab. 8: Übersicht der teilnehmenden Interviewpartner, Quelle: Eigene Darstellung.	74
Tab. 9: Inhaltsanalyse Frage 1 der Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.	75
Tab. 10: Inhaltsanalyse Frage 2 der Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.	76
Tab. 11: Inhaltsanalyse Frage 4 der Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.	78
Tab. 12: Inhaltsanalyse Frage 6 der Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.	79
Tab. 13: Teilnehmerübersicht Fokusgruppeninterview, Quelle: Eigene Darstellung.	83

A1 - INTERVIEWS IM BEREICH DER KAFFEEHAUS-GASTRONOMIE

In diesem Abschnitt finden sich die zusammengefassten Interviews der einzelnen Probanden wieder.

INTERVIEW 1

Datum des Interviews: 31.10.2017

Einstiegsfrage: Welche Erfahrung haben Sie in der Gastronomie und in welchem Bereich?

Ich denke, ich habe bereits überall in der Gastronomie gearbeitet. Angefangen vom Kellnern in einem Restaurant beziehungsweise einem Kaffeehaus bis hin zu eine 5 Sterne Haubenlokal. Hier habe ich sowohl an der Bar als auch im normalen Service gearbeitet. Ein halbes Jahr habe ich zudem in einer Lounge in Zürich gearbeitet. Nach meiner Rückkehr habe ich dann mein eigens Lokal aufgemacht. Eher etwas Kleineres, eine Mischung aus Kaffeehaus und Bar. Aber nach ein paar Jahren wollte ich wieder etwas mehr Action, wieder was richtig Großes machen. So bin ich dann in die Eventleitung gekommen, wo ich als Eventleiterin in einem Cateringunternehmen tätig bin. Die Events, die ich leite, haben Größen bis zu 6000 Personen.

Wie bereits vorhin gesagt, war ich nebenbei aber auch hauptberuflich immer in der Gastronomie berufstätig und habe hier bereits einen großen Erfahrungsschatz.

Frage 1: Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichsten Bedürfnisse / Anforderungen Ihrer Kunden?

Meiner Meinung nach ist Guest Relation das A und O. Das ist vor allem für das Repräsentieren des Restaurants, Lokals, Kaffeehauss enorm wichtig. Ich denke, da benötigt es keiner Unterscheidung der Sparte, das gilt für alle Formen von Gastronomiebetrieben.

Das Wichtigste ist, den Gästen eine gute Zeit zu bieten. Das richtige Know How darf hier nicht fehlen, um beim Angebot die richtige Auswahl zu treffen. Dabei kann ich nur empfehlen, immer authentisch zu bleiben. Die Kunden merken, wenn das Konzept und die Mannschaft nicht authentisch sind. Dafür benötigt es aber auch das richtig ausgebildete Personal, nicht nur in einem Haubenlokal, auch in einer Bar oder einem Kaffeehaus ist das besonders wichtig. Das fängt schon bei den Do's and Dont's an, da haben die mit Erfahrung wesentliche Vorteile. Damit meine ich zum Beispiel, dass Servicekräfte, egal ob hinter der Bar oder im Kellnerbetrieb immer mit guter Laune arbeiten müssen. Aber nicht nur arbeiten, sondern sie müssen das Lokal eigentlich so nach außen vertreten, als ob es ihr eigenes wäre. Am Ende ist nicht die Speisekarte, sondern sind die Mitarbeiter die Visitenkarte in der Gastronomie.

Frage 2: Wie erfüllen Sie diese Bedürfnisse / Anforderungen? (Was machen Sie besser als andere?)

Ganz wichtig hierbei ist meiner Meinung nach die Erfahrung. Ich habe mir durch meine langjährige Tätigkeit einen großen Wissensschatz angeeignet, habe in meinen Anfängen aber auch oft Fehler gemacht und bin wieder aufgestanden. Es geht nicht von heute auf morgen, sich die notwendigen Skills für die Gastronomie anzueignen und dann auch richtig einzusetzen. Vor allem dann in den hektischen Momenten. Denn genau dann muss man Ruhe bewahren und sich für den Kunden Zeit nehmen. Das fängt bei der Begrüßung an und hört bei der Verabschiedung auf. Da muss quasi ein Rundumservice geboten werden. Mein größtes Ziel war es immer, einen großen Stammkundenbaum aufzubauen. Ich denke davon lebt man heute eigentlich in der Gastronomie. Ob Bar, Lounge oder Kaffeehaus, die Stammkunden machen aus ob du bleibst oder verschwindest. Es gibt am Markt im Bereich der Gastronomie so viel Konkurrenz, selbst wenn man eine fantastische Küche anbietet, muss man sich trotzdem anders von den Mitbewerbern unterscheiden. Und genau das fängt bei der Gunstrelation an und hört dort wieder auf. Die Gäste kommen wieder wegen der Personen und wegen der Emotionen, die sie im Lokal empfunden haben, nicht weil die Pasta so gut war. Zwar ab und zu auch wegen der guten Pasta, aber im Wesentlichen geht es um die vermittelten Emotionen.

Frage 3: Wie schaffen Sie es, auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse ihrer Gäste einzugehen? (Bsp.: Gruppe mit 8 Personen / Pärchen bei einem Date)

Okay, eine 8er Gruppe ist in meinem Beispiel jetzt eine lustige Runde, die eventuell einen Grund haben, zusammen zu sitzen und vielleicht anzustoßen oder etwas zu feiern. Mit denen macht man eher Witze, verkauft auch in ganz anderer Form. Bei einem Date von 2 Leuten ist ganz klar, man punktet mit Empfehlung. Unterstützt vielleicht, wenn man merkt, dass sich einer von beiden etwas schwertut. Auch im Service selbst ist man zurückhaltend und lässt viel mehr Raum in dieser „Gast-Kellner“ Beziehung als bei dieser 8er Gruppe.

Frage 4: Woran erkennen Sie, dass Ihr Angebot den Bedürfnissen Ihrer Kunden entspricht?

Feedback, auch via TripAdvisor mittlerweile sehr praktisch, jedoch am liebsten direkt vor Ort. Da hat man noch die Möglichkeit darauf zu reagieren. Ganz wichtig aber auch, woran man erkennt, dass das Angebot nicht den Bedürfnissen entsprochen hat, denn dann kommen die Kunden einfach nicht wieder. Wie bereits vorhin schon erwähnt, Stammkunden sind das A und O.

Frage 5: Mit welchem Service/Produkt/Dienstleistung haben Sie Ihre Kunden das letzte Mal so richtig begeistert?

Ich war so vielseitig in der Gastronomie unterwegs, das kann man schwer mit einem einzelnen Beispiel erklären, aber ich versuche die Frage etwas anders zu beantworten.

Meiner Meinung nach ist es wichtig, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen. Wenn jemand als Beispiel einen Kaffee bestellt und er weiß, was ihn grundsätzlich erwartet, dann muss man sich irgendwie abheben und seine Erwartungen übertreffen. Beispielsweise durch Fancy Deko oder speziell aufgeschlagenen Schaum. Zusätzlich vielleicht noch etwas herumexperimentieren mit unterschiedlichen Schaumstärken. Da kann auch mal etwas ein wenig schiefgehen, ohne dass ein Gast jetzt sauer ist, denn er hat es ja eigentlich nicht erwartet. Und durch positives Feedback kann dann weiter ausgebaut werden. Aber das ist dann wieder eine Philosophiefrage im Unternehmen. Es hilft nichts, wenn das einer macht und die anderen nicht. Beim nächsten Besuch wäre derselbe Gast ansonsten enttäuscht, weil er das bisweilen Unerwartete ja wiederum erwartet. Ein roter Faden quer durchs Serviceteam ist besonders wichtig.

Was bei den Gästen immer gut ankommt, ist möglichst große Transparenz. So, dass man quasi mitten drin ist im Geschehen.

Frage 6: Welcher Faktor ist aus Ihrer Sicht am ausschlaggebendsten, dass Ihre Kunden wiederkommen?

Eigentlich wiederholen sich die Punkte in der Gastronomie immer und immer wieder. Guest Relation ist das A und O und die Mitarbeiter müssen das Lokal präsentieren, als ob es ihr eigenes wäre. Die Erwartungen der Kunden nicht nur zu treffen, sondern zu übertreffen, das ist ein wesentlicher Punkt wieso Gäste schlussendlich wiederkommen. Langfristig denken ist da gerade bei dem Spielchen mit den Erwartungen wichtig. Der Kunde bestellt was, wenn es gut ist, auch ohne den Schnick Schnack. Aber wenn er mit dem Schnick Schnack zufrieden ist, dann wird er beim nächsten Mal mit anderen Freunden das wieder bestellen und weiterempfehlen, weil es so toll war etc.

INTERVIEW 2

Datum des Interviews: 31.10.2017

Einstiegsfrage: Welche Erfahrung haben Sie in der Gastronomie und in welchem Bereich?

Ich habe bisher bereits insgesamt 4 Jahre bei einer Cateringfirma und 2 Jahre in einem Kaffeehaus gearbeitet. Anschließend war ich eineinhalb Jahre als Empfangsdame und Chef de Rang in einem Haubenlokal tätig.

In Summe denke ich, dass ich schon einige Jahre in der Gastronomie tätig bin und daher einiges an Erfahrung gesammelt habe.

Frage 1: Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichsten Bedürfnisse / Anforderungen Ihrer Kunden?

Also meiner Meinung nach kommen unsere Gäste zu uns, weil sie eine schöne Zeit verbringen möchten. Ihnen gefällt unser Angebot und sie fühlen sich bei uns wohl.

Frage 2: Wie erfüllen Sie diese Bedürfnisse / Anforderungen? (Was machen Sie besser als andere?)

Wir haben ein exzellentes Serviceteam und eine ausgezeichnete Küche für Nachspeisen und Kleinigkeiten zwischendurch. Jeder Mitarbeiter hat seine Stärken und Schwächen und als Team ergänzen wir uns sehr gut.

Ich meine vor allem der Service ist im Bereich der Gastronomie sehr wichtig. Die Leute kommen doch in ein Lokal, um quasi verwöhnt zu werden.

Frage 3: Wie schaffen Sie es, auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse ihrer Gäste einzugehen? (Bsp.: Gruppe mit 8 Personen / Pärchen bei einem Date)

Man versucht einen persönlichen Bezug zu den Gästen zu finden, geht auf Interessen ein und ermutigt den einen oder anderen, etwas Neues auszuprobieren.

Beispielsweise haben wir hier immer unterschiedliche Tagesangebote angeboten. Da muss man den Kunden schon darauf ansprechen und ihm zeigen, dass wir etwas Neues haben. Ansonsten bestellen sie immer dasselbe.

Ich kann mich noch an eine Gruppe erinnern, die fast jeden Mittag bei uns im Kaffeehaus war. Die haben immer das Gleiche bestellt. Die wollte nie etwas anderes ausprobieren. Das gibt es auch.

Frage 4: Woran erkennen Sie, dass Ihr Angebot den Bedürfnissen Ihrer Kunden entspricht?

Also einerseits am Lächeln, und andererseits, dass die Leute wiederkommen. So wie die Gruppe, von der ich eben erzählt habe. Da passt unser Angebot einfach und die Leute kommen wieder.

Hin und wieder gibt es natürlich auch die, die einem erzählen, was ihnen so super toll gefällt. Das ist aber schon selten. Meistens wurden wir Servicekräfte für unser nettes und freundliches Auftreten gelobt. Aber auch unser helles und freundlich eingerichtetes Kaffeehaus hat den Leuten gefallen. Manchmal haben Leute sogar danach gefragt, wo man die Einrichtung denn kaufen kann.

Frage 5: Mit welchem Service/Produkt/Dienstleistung haben Sie Ihre Kunden das letzte Mal so richtig begeistert?

Hm, aus meiner Zeit im Kaffeehaus fällt mir dazu leider spontan nichts ein.

Damals im Haubenlokal habe ich Gäste dazu bewegt, etwas Neues außerhalb ihrer Komfortzone zu probieren und das Ergebnis war, dass sie überaus begeistert darüber waren, da sie sich ohne meine Beratung nie für dieses Gericht entschieden hätten. Ich würde das jetzt außergewöhnliches Service oder so nennen.

Frage 6: Welcher Faktor ist aus Ihrer Sicht am ausschlaggebendsten, dass Ihre Kunden wiederkommen?

Das Angebot und die Qualität müssen einfach passen. Sonst helfen der weltbeste Service und das schönste Ambiente nichts. Wenn der Kaffee, der Kuchen, oder der Hauptgang nicht schmeckt, kommen die Gäste meistens nicht wieder. Ok, beim Kaffee ist es noch schlimmer als beim Hauptgang, da hat man meistens noch eine zweite Chance. Aber wenn der Kaffee nicht gepasst hat, dann wars das meistens.

Frage 7: Wenn Sie es könnten, was würden Sie bei sich im Lokal verändern?

In der Preisklasse, in der wir uns befinden, finde ich, dass ein automatischer "Service Charge" auf der Rechnung (wie auch in vielen anderen Ländern) eingeführt werden sollte. Es gehört viel Arbeit dazu, nicht nur im Service, sondern im Allgemeinen, um den Gästen einen möglichst angenehmen und unvergesslichen Abend bieten zu können.

INTERVIEW 3

Datum des Interviews: 03.11.2017

Einstiegsfrage: Welche Erfahrung haben Sie in der Gastronomie und in welchem Bereich?

Ich habe bisher einige Jahre nebenbei als Kellnerin in einem Restaurant und in einer bekannten Grazer Kaffeehauskette in Graz gejobbt.

Frage 1: Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichsten Bedürfnisse / Anforderungen Ihrer Kunden?

Schnelligkeit, heuten wollen die Kunden immer alles gleich und sofort haben. Dabei muss man natürlich immer nett und freundlich sein, egal wie stressig es gerade ist.

Ich finde es auch besonders wichtig, dass sich jeder im Lokal gut auskennt. Also zum Beispiel welche Kaffeesorte wir verwenden. Da gibt es schon welche, die mal gefragt haben und das sollte man dann wissen. Also ein kompetentes Auftreten dem Kunden gegenüber.

Besonders wichtig ist meinen Kunden die Qualität der Produkte. Da merkt man gleich, wenn die Brötchen nach ein paar Stunden in der Theke nicht mehr ganz frisch aussehen oder das Brot schon etwas weich ist, dann geht das retour oder wird erst gar nicht bestellt und bleibt übrig. Also Qualität in Form von Frische.

Und da darf nicht nur ein Brot stehen, sondern die Kunden wollen eine Auswahl haben. Das steht leider etwas im Widerspruch. Denn kosten darf das Brot dann auch nicht die Welt.

Frage 2: Wie erfüllen Sie diese Bedürfnisse / Anforderungen? (Was machen Sie besser als andere?)

Wir versuchen, unseren Kunden die vorhin angesprochenen Anforderungen zu bieten. Ganz wichtig dabei ist aber auch den Kunden zu informieren. Warum haben wir nur 5 Brote zur Auswahl, warum kostet das so viel und wie lange liegt das bei uns in der Theke. Oder wieso muss er so lange darauf warten, bis er eines bekommt.

Die Information an den Kunden zu geben ist hier besonders wichtig. Dadurch schafft man Vertrauen und Verständnis, sollte mal etwas nicht wie geplant laufen.

Frage 3: Wie schaffen Sie es, auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse ihrer Gäste einzugehen? (Bsp.: Gruppe mit 8 Personen / Pärchen bei einem Date)

Ich versuche da immer individuell auf jeden einzelnen Kunden zuzugehen. Man darf niemanden in eine Schublade stecken, das wäre der größte Fehler. Auf jeden Kunden unvoreingenommen zugehen, nett und freundlich sein. Damit gelingt es fast immer, auf die unterschiedlichsten Kunden einzugehen.

Frage 4: Woran erkennen Sie, dass Ihr Angebot den Bedürfnissen Ihrer Kunden entspricht?

Am wichtigsten dabei finde ich das Kundenfeedback. Da meine ich jetzt nicht nur Bewertungen auf Facebook oder TripAdvisor, sondern direktes Feedback im Lokal. Sowohl positives, als auch negatives, beides hilft uns, unser Angebot zu verbessern.

Aber viele Kunden sprechen einen auch nicht darauf an. Auch, wenn mal was nicht passt. Das muss man dann einfach spüren. Da braucht man Empathie, man muss spüren, wenn was nicht gepasst hat und versuchen, es beim nächsten Mal besser zu machen oder gleich offen auf den Kunden zugehen und fragen, ob etwas nicht zur vollen Zufriedenheit ist.

Leider kommt es halt immer häufiger vor, dass Kunden zuerst bei uns im Kaffeehaus sind und an einem Tag, wo eigentlich alles gepasst hat und sich niemand beschwert hat auf einmal negative Rezensionen im Internet auftauchen. Da regt halt schon zum Nachdenken an, was da wohl nicht gepasst hat, oder warum sich die Leute nicht gleich melden, dann könnte man das Problem aus der Welt schaffen oder erklären, warum dies oder das heute so lange gedauert hat.

Frage 5: Mit welchem Service/Produkt/Dienstleistung haben Sie Ihre Kunden das letzte Mal so richtig begeistert?

Bei uns haben wir das immer mit saisonal abhängigen Produkten gemacht. Bei unseren Kunden ist das super angekommen.

Frage 6: Welcher Faktor ist aus Ihrer Sicht am ausschlaggebendsten, dass Ihre Kunden wiederkommen?

Am wichtigsten finde ich, die Mitarbeiter und das Betriebsklima. Das spürt man als Kunde einfach. Das macht dann den Unterschied zwischen normalem Service und außergewöhnlichem Service aus.

Außerdem ist die Qualität der angebotenen Produkte ganz ganz wichtig. Wenn das nicht passt, bekommt man keine Stammgäste.

Dazu gehört aber auch eine tolle gemütliche Einrichtung, die das besondere Ambiente bei uns ausmacht.

Schlussendlich ist aber auch der Preis ausschlaggebend. Viele meiner Kunden sind so wie ich auch Studenten und da sitzt das Geld nicht so locker wie bei anderen.

Frage 7: Wenn Sie es könnten, was würden Sie bei sich im Lokal verändern?

Puh, dazu fällt mir leider nichts ein.

INTERVIEW 4

Datum des Interviews: 02.11.2017

Einstiegsfrage: Welche Erfahrung haben Sie in der Gastronomie und in welchem Bereich?

Bisher habe ich Erfahrungen sowohl in der Gastronomie sowie auch in der Hotellerie gesammelt. In der Gastronomie war ich anfangs im Service tätig, hier in unterschiedlichsten Kaffeehäusern (bekannte Grazer Kaffeehausketten). In weiterer Folge habe ich auch die Serviceleitung übernommen.

Frage 1: Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichsten Bedürfnisse / Anforderungen Ihrer Kunden?

Meiner Meinung nach sind hier die wesentlichsten Bedürfnisse bzw. Anforderungen der Kunden eine freundliche und vor allem rasche Abwicklung der Bestellung. Hierbei muss natürlich auch die Qualität des Service aber auch des Produktes passen. Und zwar von der aufgegebenen Bestellung bis hin zur Lieferung und Bezahlung.

Frage 2: Wie erfüllen Sie diese Bedürfnisse / Anforderungen? (Was machen Sie besser als andere?)

Erfüllen und Umsetzen kann man das durch gute und solide Ausbildung sowie Erfahrung und eine positive persönliche Einstellung. Aber auch Fachwissen darf man hier nicht unterschätzen. Was mir oft als Schwäche auffällt, ist, dass viele es nicht schaffen, ihre eigenen Probleme vor der Türe zu lassen. Ich denke das ist ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg.

Frage 3: Wie schaffen Sie es, auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse ihrer Gäste einzugehen? (Bsp.: Gruppe mit 8 Personen / Pärchen bei einem Date)

Die unterschiedlichen Bedürfnisse erkennt und erfüllt man mit der eigenen Erfahrung, die man mit der Zeit erlangt hat. Es ist notwendig, die Menschen zu lesen und deren Bedürfnisse zu erkennen. Nur dann kann man auch persönlich auf sie und ihre Bedürfnisse eingehen. Dabei muss sich der Kunde persönlich angesprochen fühlen und dabei das Gefühl haben, dass es genau das Richtige für ihn ist.

Frage 4: Woran erkennen Sie, dass Ihr Angebot den Bedürfnissen Ihrer Kunden entspricht?

Das klingt jetzt vielleicht etwas komisch, aber ich merke das immer am Trinkgeld meiner Kunden. Das ist quasi meine Leistungsbewertung. Gutes Trinkgeld für gute Leistung und dann kommen die Kunden auch wieder.

Frage 5: Mit welchem Service/Produkt/Dienstleistung haben Sie Ihre Kunden das letzte Mal so richtig begeistert?

Das war mit einem Babycino, also mit einem Kakao in einer Espressotasse. Die Eltern haben nach einer kleinen Mahlzeit noch einen Kaffee getrunken und ich haben deren Kind einen Babycino serviert. Das Kind hat sich riesig gefreut, dass es mit Mama und Papa gemeinsam einen Kaffee trinken konnte. Die waren restlos entzückt von meiner Aufmerksamkeit.

Frage 6: Welcher Faktor ist aus Ihrer Sicht am ausschlaggebendsten, dass Ihre Kunden wiederkommen?

An erster Stelle finde ich, dass Freundlichkeit eine wichtige Eigenschaft ist, warum unsere Kunden wiederkommen. Unser professionelles Auftreten und die Sympathie, die wir versprühen sind aber mit Sicherheit auch ausschlaggebend.

Frage 7: Wenn Sie es könnten, was würden Sie bei sich im Lokal verändern?

Ich würde den Personalstand erhöhen, um noch besser auf die einzelnen Kunden eingehen zu können. Das ist aber leider bei diesen Lohnnebenkosten nur ein Wunschgedanke.

INTERVIEW 5

Datum des Interviews: 07.11.2017

Einstiegsfrage: Welche Erfahrung haben Sie in der Gastronomie und in welchem Bereich?

Als ich in die Gastronomie eingestiegen bin, war ich Kellnerin und Barkeeperin und hierbei in den unterschiedlichsten Bereichen tätig. Unter anderem im Catering, im Kaffeehaus, im Nachtclub und einem Restaurant sowie bei verschiedenen Veranstaltungen. Dabei habe ich 4 Jahre lang sehr viele Erfahrungen gesammelt, was mich zu meinem nächsten Schritt als Betriebsleiterin eines Kaffeehauses mit Abendbetrieb gebracht hat. Dort bin ich seit ca. 2 Jahren tätig und betreue nebenbei auch einige Caterings bei unterschiedlichen Events.

Frage 1: Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichsten Bedürfnisse / Anforderungen Ihrer Kunden?

Als allererstes die Freundlichkeit gegenüber dem Gast, denn der Gast ist König! Die Schnelligkeit der Mitarbeiter, denn unsere Gäste legen immer besonders großen Wert auf rasche Bedienung und schnellen Service. Vor allem die Kompetenz der Mitarbeiter und ihre Ausdrucksweise sind dabei besonders wichtig. Angefangen von der Körpersprache bis hin zur Wortwahl, denn man hat so viele verschiedene Gäste, auf die man individuell eingehen muss und daher auch unterschiedlich bedienen sollte. Natürlich ändert sich das beispielsweise bei der Umstellung von Kaffeehausbetrieb auf Abendbetrieb.

Abseits der Servicequalitäten sind aber auch die Räumlichkeiten für unsere Gäste sehr wichtig. Wir achten da auf einen besonderen Wohlfühlfaktor durch z.B. Winterfelle auf den Sessel sobald es draußen etwas kälter wird.

Frage 2: Wie erfüllen Sie diese Bedürfnisse / Anforderungen? (Was machen Sie besser als andere?)

Durch qualifiziertes Personal. In dem ich alle Mitarbeiter richtig einschule und sie immer über Änderungen oder spezielle Menüs informiere. Die Koordination der Mitarbeiter spielt dabei auch eine sehr große Rolle (z.B. bei Großveranstaltungen oder im Catering). Das erreiche ich, indem ich jeden Tag bevor man das Lokal aufsperrt oder eine Veranstaltung beginnt, eine Teambesprechung mit allen Mitarbeitern abhalte. Dabei möchte ich sicherstellen, dass alle im Team fit sind und sich auf die Arbeit konzentrieren. Privates muss man hierbei ausblenden können.

Frage 3: Wie schaffen Sie es, auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse ihrer Gäste einzugehen? (Bsp.: Gruppe mit 8 Personen / Pärchen bei einem Date)

Jeder Gast möchte anders und sehr individuell behandelt werden. Das erfordert Erfahrung und einen eigenen Spürsinn. Auch im Team tauschen wir uns da des Öfteren aus. Wenn unser Barkeeper, der da ein Händchen dafür hat, etwas bemerkt, gibt er gleich unserem Servicepersonal Bescheid. Da möchte ich für unsere Gäste ein Wohlfühlprogramm schaffen, am besten so, dass sie es nicht aktiv mitbekommen.

Frage 4: Woran erkennen Sie, dass Ihr Angebot den Bedürfnissen Ihrer Kunden entspricht?

Das erste Anzeichen dafür sind Stammkunden, die immer wieder kommen und mit dem Personal bzw. dem Angebot zufrieden sind.

Dann gibt es Gäste, die Ihre Zufriedenheit teilen und dadurch bekommt man neue Gäste, die wieder jemand Neues ins Restaurant, Kaffeehaus oder Lokal bringen. Da werden wir auch des Öfteren angesprochen. Nach einiger Zeit kennt man seine Stammgäste ja.

Und natürlich merken es die Kellner, wenn sie viel Trinkgeld bekommen, denn daran merkt man oft, ob ein Gast zufrieden war oder nicht.

Frage 5: Mit welchem Service/Produkt/Dienstleistung haben Sie Ihre Kunden das letzte Mal so richtig begeistert?

Mit Fruchtsakes. Oft wissen speziell Frauen nicht, was sie trinken sollen oder fragen was man Ihnen empfehlen kann. Ich empfehle Sakes, die sind sehr lecker und man kann sie der Person individuell mixen, was sehr gut bei den Gästen ankommt.

Frage 6: Welcher Faktor ist aus Ihrer Sicht am ausschlaggebendsten, dass Ihre Kunden wiederkommen?

Die Mitarbeiter. Genau genommen die Freundlichkeit und Sympathie der Mitarbeiter. Wenn einem Gast der Mitarbeiter sympathisch ist und er auch gut bedient wird, hat er keinen Grund, nicht wieder zu kommen. Natürlich muss die dahinterliegende Qualität passen, aber die setze ich als Grundvoraussetzung voraus.

Frage 7: Wenn Sie es könnten, was würden Sie bei sich im Lokal verändern?

In einem meiner Unternehmen in denen ich gearbeitet habe, hätte ich mir eine kompetentere Führung gewünscht. Die Gäste wollen klare und strukturierte Abläufe. Das schlimmste ist, wenn drei verschiedene Kellner zum selben Gast laufen und ihn bedienen möchten.

INTERVIEW 6

Datum des Interviews: 10.11.2017

Einstiegsfrage: Welche Erfahrung haben Sie in der Gastronomie und in welchem Bereich?

Im Zuge meiner Ausbildung habe ich die Hotelfachschule abgeschlossen. In der Gastronomie bin ich bereits seit 25 Jahren tätig, davon 16 Jahre selbstständig. In meiner Vergangenheit habe ich selbst in diversen Gastronomiebetrieben gearbeitet, sowohl in Restaurants als auch in Kaffeehäusern. Meine eigenen Kaffeehäuser besitze ich seit 16 Jahren und haben währenddessen schrittweise expandiert und weitere Kaffeehäuser eröffnet.

Frage 1: Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichsten Bedürfnisse / Anforderungen Ihrer Kunden?

Die wesentlichen Bedürfnisse beschränken sich meiner Meinung nach auf das Ambiente des Lokals und die Qualität der angebotenen Produkte. Hinsichtlich Ambiente beziehungsweise Atmosphäre finde ich vor allem das Design und das Flair des Kaffeehauses von wesentlicher Bedeutung. Bei der Qualität habe ich bereits seit meiner ersten Gründung auf qualitativ hochwertigen Kaffee gesetzt. Grundsätzlich muss ich jedoch sagen, dass hier das Gesamtpaket ausschlaggebend ist. Die Mischung aus Ambiente und Qualität muss einfach passen.

Frage 2: Wie erfüllen Sie diese Bedürfnisse / Anforderungen? (Was machen Sie besser als andere?)

Einerseits durch das eben angesprochene Ambiente bei uns, aber andererseits auch durch die Qualität unserer Produkte. Außerdem setze ich sehr stark auf intellektuelles Servicepersonal. Zum Großteil sind das entweder aktive Studenten, Abbrecher oder bereits fertige Studenten die gerne bei mir arbeiten.

Frage 3: Wie schaffen Sie es, auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse ihrer Gäste einzugehen? (Bsp.: Gruppe mit 8 Personen / Pärchen bei einem Date)

In unseren Kaffeehäusern haben wir sehr unterschiedliches Publikum, von Jung bis Alt. Beide Gruppen sprechen auf die eben genannten Bedürfnisse an, jedoch in unterschiedlichen Ausprägungen. Beispielsweise setzt der Großteil des jungen Publikums auf unser Flair und Ambiente. Das etwas reifere Publikum ist immer noch sehr von unserer Qualität angetan. Grundsätzlich stehe ich für weltoffenes und interkulturelle Publikum.

Frage 4: Woran erkennen Sie, dass Ihr Angebot den Bedürfnissen Ihrer Kunden entspricht?

Hin und wieder bin ich auf sozialen Medien wie Facebook oder Plattformen wie TripAdvisor unterwegs, jedoch halte ich nicht viel von den Bewertungen und Meinungen auf diesen Plattformen. Wäre ich auf all diese Verbesserungsvorschläge eingegangen, wäre ich vermutlich heute nicht da, wo ich jetzt stehe.

Das beste und umfangreichste Feedback erhalte ich von meinen Servicemitarbeitern sowie von meinen Stammkunden.

Frage 5: Mit welchem Service/Produkt/Dienstleistung haben Sie Ihre Kunden das letzte Mal so richtig begeistert?

Das auf ein einzelnes Ereignis zu reduzieren fällt mir hier etwas schwer. Meiner Meinung nach ist es unser Gesamtkonzept, das die Kunden überzeugt, wieder zu kommen. Wir haben als NoName Marke begonnen mit besonders hochwertigem Kaffee und cremig geschlagenem Milchschaum. Viele unsere Kunden schätzen auch das reduzierte Ambiente und das daraus resultierende Flair.

Frage 6: Welcher Faktor ist aus Ihrer Sicht am ausschlaggebendsten, dass Ihre Kunden wiederkommen?

Ich denke, das entspricht genau unserem Gesamtkonzept, bestehend aus Ambiente, Flair sowie Qualität.

Frage 7: Wenn Sie es könnten, was würden Sie bei sich im Lokal verändern?

Ich würde meinen Kunden gerne etwas mehr Erlebnis im Zuge ihres Besuchs bei uns bieten. So etwas könnte ich durch eine Schaurösterei umsetzen, jedoch fehlt hierfür in meinen bisherigen Lokalen das entsprechende Platzangebot.

A2 - ERGEBNISSE AUS DEM FOKUSGRUPPENINTERVIEW

In diesem Abschnitt finden sich die Ergebnisse in Form des Fotoprotokolls aus dem Fokusgruppeninterview wieder.

Herzlich Willkommen!

- Vorstellung der Teilnehmer
- Vorstellung des Themas / Kaffeehauses
- Präsentation bisheriger Erkenntnisse

↓ Start 😊

ca. 18:30 Ende

Zielgruppe

→ Studierende

♀ ♂ — Singles
Pärchen
Jugendfamilien

Graz (ev. GU)

Studienvoraussetzungen
berufstätig / Vollzeitstudent
(bis ca. 2k€)

Bisherige Erkenntnisse

↳ Kunden (Studierende)

- Onlineumfrage
- Netnographie

↳ Gastronomen

- Interviews

Ambiente

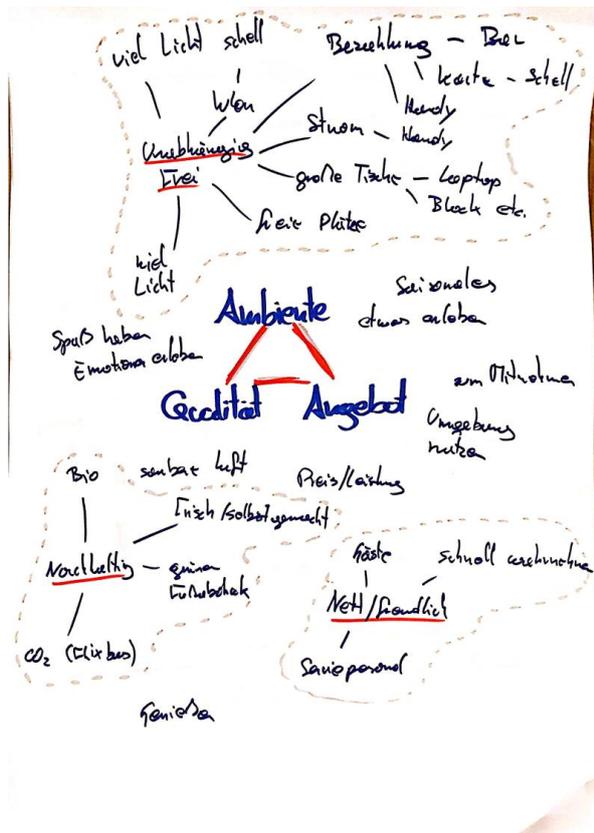
- freie Plätze
- Wohn
- Strom
- große Tische
- geräumlicher Sitzplatz
- nicht zu viele aneinander
- Sitze
- nicht allzu
- stark
- offen
- geräumlich / geradlinig
- Leute kommen (lange)
- hell
- Bereiche
- men
- Außen
- Sonne
- Schatten
- Spaß haben

Qualität

- Frisch
- saubere Luft (kein Rauch)
- Bio
- Preis/Leistung
- Individuell
- Unmöglichkeit
- Spezial
- Leute
- Tische
- Tassen
- Gerichte
- Präsentation
- ausgewogen

Angebot

- für jeden was
- Sendungsmuster
- umgebungstypisch
- Strom
- Auswahl
- große
- Sorte
- Gerichtsauswahl
- Service
- Schnell
- am Platz
- am Bar
- sauber
- saftig (gut)
- sehen



Preis/Leistung Leistung muss passen
Preis nicht, aber Leistung wichtiger

Service Thoke vs. Plate (integral)
→ nettes Service, per DV, gleiche Beut von Alta, Locker & gemütlich
! schnell wachsmen beim Betrieter d. kaffees

Spaß etwas abta, Umgebung von kaffees mit
↳ Park → in Sonne kaffe
↳ ohne son essen
↳ Picknick

Individualität Seminare, Lektoren etc.
oben Handy, Tablett bestellen

Bezahlung schnell, interaktive Methoden, Kreditkarte, Neosho, Apple Pay, ...
Stempelkarte → App?

Genauigkeit/Genelligkeit mehere Bereiche
↳ Learn Area / Meeting Area
keine
↳ wie viel Platz? a. 0,5m - ca. 3,5m
↳ Laptop mit Tisch
↳ Steckdose für Strom
↳ wie viel Platz? ca. 1m
↳ schon für Handy?

Raumklima gutes Licht → Learn Area (individuelles Licht, keine Scheinwer!))

Nachhaltigkeit Bio, CO₂ nachkaffen siehe Tixbus
↳ guinea für Baboherk
↳ Tixbus Flughafen

