

**Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel
an der Universität GH Essen**

Dipl.-Ökonom Ingo Tenberg

**Gastronomie im Handel -
eine institutionenorientierte Analyse**

Arbeitspapier Nr. 5

Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Universität GH Essen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel

ISSN 1438-3195

ISBN 3-9806796-2-4

Essen 1999

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
2 Forschungsansatz und Systematisierungsmethodik der Arbeit	8
3 Terminologische Grundlagen.....	11
3.1 Handel	11
3.2 Gastronomie	14
4 Charakterisierung der Handelsgastronomie im Spektrum gastronomischer Angebotsformen	19
4.1 Zugangsrestriktionen und Eigentumsverhältnisse	21
4.2 Stellung der gastronomischen Leistung innerhalb der unternehmerischen Gesamtleistung	23
4.3 Räumlich-zeitliche Leistungsbereitschaft.....	25
4.4 Faktoreinsatz	27
4.4.1 Produktionsleistungen.....	28
4.4.2 Handelsleistungen	30
4.4.3 Dienstleistungen	31
4.4.4 Kombination der Einsatzfaktoren	38
4.5 Sortimentsstruktur.....	39
4.6 Grad der Discountorientierung.....	48
4.7 Multiplikation des Betreibungskonzeptes	50
4.8 Zusammenfassung zentraler Charakteristika und Definition der Handelsgastronomie	53
5 Relevanter Untersuchungsbereich	56

6	Betriebstypen der Handelsgastronomie.....	58
6.1	Kriterien zur Abgrenzung handelsgastronomischer Betriebstypen.....	58
6.2	Frühe und aktuelle Betriebstypen	65
6.3	Dynamik der Betriebstypen in der Handelsgastronomie	71
7	Systematisierung des Konkurrenzumfeldes in der Handelsgastronomie	73
7.1	Angebotsorientierte Systematisierungen.....	73
7.1.1	Die Systematisierung des STATISTISCHEN BUNDESAMTES.....	73
7.1.2	Betriebstypenorientierte Systematisierung nach SCHILLINGER...	74
7.1.3	Konzeptorientierte Systematisierung nach REISEN.....	75
7.1.4	Weitere Systematisierungsvorschläge	78
7.2	Eine nachfrageorientierte Systematisierung.....	80
8	Zusammenfassung und offener Forschungsbedarf.....	86
	Literaturverzeichnis.....	90
	Rechtsnormenverzeichnis.....	96
	Gesprächsverzeichnis.....	97

Abbildungsverzeichnis

	<u>Seite</u>
Abb. 1: Erlöszuwachs in gastronomischen Segmenten 1994 bis 1998	1
Abb. 2: Kundenbindungspotentiale aus Sicht der Verbraucher	4
Abb. 3: Bedeutende Wettbewerbstaktiken nach Meinung amerikanischer LEH-Manager	6
Abb. 4: Kategorien von Dienstleistungs-Definitionen	32
Abb. 5: Typische Dienstleistungsprofile von Gastronomietypen	37
Abb. 6: Faktorkombinationsprozess bei der Gastronomieleistung	38
Abb. 7: Die Sortimentspyramide	39
Abb. 8: Beispiel einer Sortimentsstruktur in der Gastronomie	43
Abb. 9: Aktuelle Betriebstypen der Handelsgastronomie	67
Abb. 10: Der betriebstypenorientierte Systematisierungsansatz nach SCHILLINGER	75
Abb. 11: Die systematisierte Gastronomie nach REISEN	76
Abb. 12: Wettbewerbsbeziehungen in der Handelsgastronomie	82

Tabellenverzeichnis

	<u>Seite</u>
Tab. 1: Erlösentwicklung ausgesuchter Unternehmen der Handelsgastronomie und der eigenständigen Fast Food- Gastronomie	3
Tab. 2: Auswahl von Betriebstypen im Einzelhandel	12
Tab. 3: Klassifikation gastronomischer Leistungen nach dem Ort ihrer Bereitstellung	24
Tab. 4: Abgrenzung von Gastronomiebetrieben nach der Leistungsbereitschaft	25
Tab. 5: Fertigungsstufen von Nahrungsmitteln	29
Tab. 6: Interne Standortvarianten der Handelsgastronomie	62
Tab. 7: Frühe Betriebstypen der Handelsgastronomie.....	65
Tab. 8: Systematisierung der Gastronomie nach dem STATISTISCHEN BUNDESAMT	74
Tab. 9: Gastronomiesegmentierung des Hotel- und Gaststättenverbandes Baden- Württemberg e.V.	78

Abkürzungsverzeichnis

AfG	Alkoholfreie Getränke
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
EH	Einzelhandel
etc.	et cetera
e.V	eingetragener Verein
F&B.....	Food & Beverage
GastG	Gaststättengesetz
HMR.....	Home Meal Replacement
LEH.....	Lebensmitteleinzelhandel
PoS.....	Point of Sale
SB	Selbstbedienung
usw	und so weiter
vgl	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Viele Praktiker diskutieren derzeit sehr kontrovers, welchen Beitrag gastronomische Betriebe zum Erfolg in Einzelhandelsbetrieben leisten. Nach einem durch die Wiedervereinigung Deutschlands entstandenen Wachstumsschub Anfang der 90er Jahre prägen nunmehr stagnierende oder rückläufige Umsatzzahlen vielerorts das Bild. Die Umsatzzuwächse, die man sich von der Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten versprochen hatte, blieben bis auf wenige Ausnahmen hinter den Erwartungen zurück.¹ *Abb. 1* verdeutlicht die **Erlösentwicklung** im Segment der Handelsgastronomie im Vergleich zu anderen Feldern unter den 100 größten Gastronomen in Deutschland für die Jahre 1994 bis 1999.

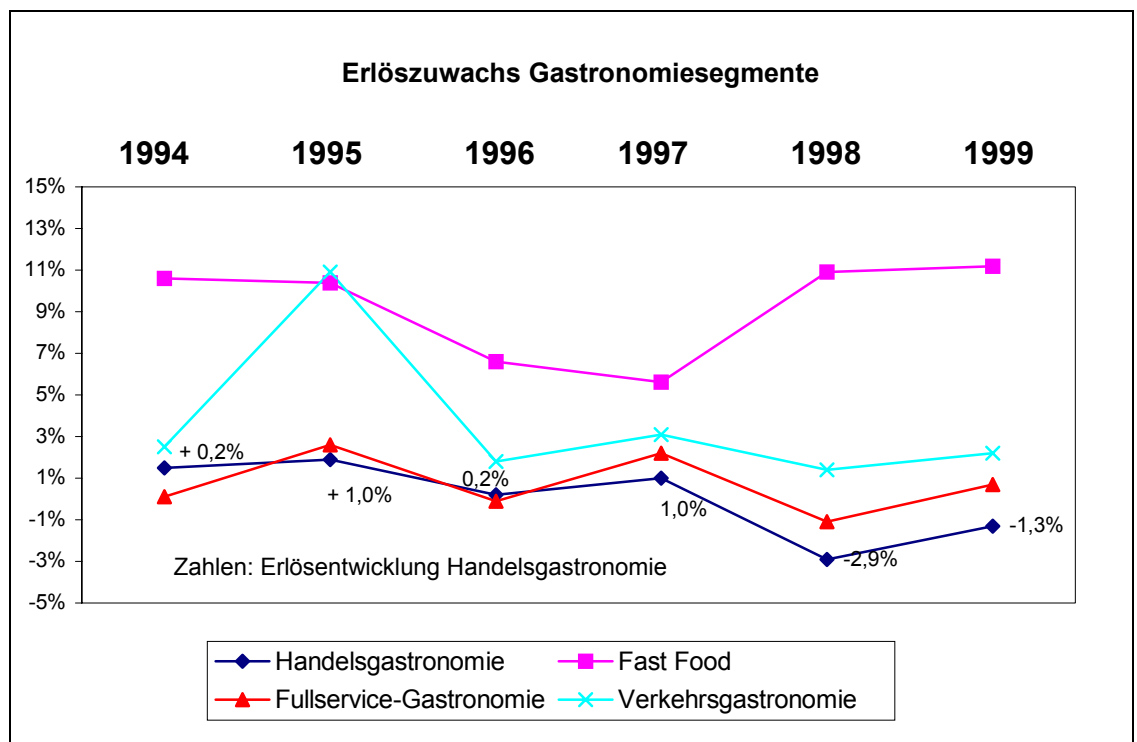


Abb. 1: Erlöszuwachs in gastronomischen Segmenten 1994 bis 1999
 Quelle: Fachzeitschrift FOOD SERVICE, Jahrgänge 1994 bis 2000

Die Grafik zeigt, dass die Unternehmen der Handelsgastronomie in den letzten Jahren kein nennenswertes Wachstum verzeichnen konnten und im Geschäftsjahr 1998 nach einer Erhebung der Fachzeitschrift FOOD SERVICE sogar einen Erlösrückgang von fast 3% hinnehmen mussten. Dass diese negative Entwicklung nicht nur mit einer allgemeinen gastronomischen Konsumflaute begründen werden

¹ Eine gegen den Trend verlaufende Ausnahme bildet beispielsweise die Handelsgastronomie des schwedischen Möbelhauses IKEA, die alleine 1998 mit einem Umsatz von ca. 103 Mio. DM eine

kann, verdeutlicht der gegenläufige Trend im Segment der eigenständigen Fast Food- Anbieter, die 1998 einen zweistelligen Erlöszuwachs von 10,9% erwirtschaften konnten.²

Eine derart polarisierende Entwicklung ist umso bemerkenswerter, als dass beide Segmente tagesgastronomisch engagiert sind (die Handelsgastronomie in der Regel ausschließlich, eigenständige Fast Food- Anbieter darüber hinaus mit einem zweiten Schwerpunkt im Abendgeschäft) und – worauf im weiteren noch eingegangen werden wird – Konsumenten in vergleichbaren Konsumsituationen ansprechen, mithin in einer wettbewerblichen Beziehung zueinander stehen. Offenbar gelingt es vielen eigenständigen Fast Food- Gastronomen aber besser als der Handelsgastronomie, ihr Kundenpotential auszuschöpfen. Das zeigt auch eine Detailbetrachtung der Erlösentwicklung ausgewählter Unternehmen beider Segmente für das Jahr 1998 deutlich (vgl. *Tab. 1*).

Die in *Tab. 1* aufgenommenen Daten belegen allerdings auch die positive Umsatzentwicklung der IKEA-Gastronomie, die gegen den negativen Trend im Segment verläuft. Hier bieten sich für andere Betriebe der Handelsgastronomie ebenso Ansatzpunkte für ein Benchmarking im Sinne des Erkennens von „best practices“ wie bei den Fast Food-Restaurants MCDONALD'S, NORDSEE und BURGER KING, die im Geschäftsjahr 1998 hohe Zuwachsraten erzielen konnten.

¹ Zuwachsrate von 19% gegenüber dem Vorjahr erreichen konnte. Vgl. Weiß/Leopolder (1999), S. 63.
² Vgl. Weiß/Leopolder (1999), S. 20 ff.

Unternehmen	Umsatz 1998 in Mio. DM (ohne MwSt.)	Umsatz- Veränderung zu 1997
Wettbewerber der Handelsgastronomie		
Dinea Gastronomie GmbH (Dinea, Grillpfanne u.a.)	456,0	- 5,2 %
Karstadt AG (Karstadt-Gastronomie)	298,5	- 3,4 %
Le Buffet System-Gastronomie u. Dienstleistungs-GmbH (Le Buffet)	115,9	- 15,1 %
IKEA Deutschland VerkaufsgmbH & Co. KG (IKEA-Gastronomie)	103,0	+ 19,1 %
Globus-Betriebe GmbH & Co. KG	95,6	0,0 %
Segment insgesamt	1.362,9	- 2,9 %
Wettbewerber der eigenständigen Fast Food- Gastronomie		
McDonald's Deutschland Inc. (McDonald's)	3.784,0	+ 11,8 %
Nordsee GmbH & Co. KG (Nordsee)	429,0	+ 6,1 %
Burger King GmbH (Burger King)	410,0	+ 28,1 %
Tricon Restaurants Int. Ltd. (Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken)	250,0	-1,4 %
Whitbread Restaurants Holding GmbH (Maredo, Churrasco u.a.)	192,5	+0,7 %
Wienerwald GmbH (Wienerwald)	190,0	-15,6 %
Kamps (Stefansbäck, Nur Hier)	91,0	+35,8 %
Segment insgesamt	6.036,8	+ 10,9 %

Tab. 1: Erlösentwicklung ausgesuchter Unternehmen der Handelsgastronomie und der eigenständigen Fast Food- Gastronomie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiß/Leopolder (1999)

Ein für die Handelsgastronomie negatives Bild zeichnet sich auch für ihr **Kundenbindungspotential** ab. In einer von der COCA-COLA DEUTSCHLAND VERKAUF GMBH & Co. KG in Auftrag gegebenen Marktforschungsstudie gaben auf die Frage, wo zu wenig dafür getan werde, dass der Kunde gerne und öfter wiederkomme, 43 % der befragten Personen die „Kaufhausgastronomie“ an.³ Obwohl der Begriff nur einen der möglichen Handelsbetriebstypen mit Gastronomieangebot umschließt,

³ Vgl. Coca-Cola Deutschland Verkauf GmbH & Co. KG (o.Jg.), o.S.

stehen die gastronomischen Einrichtungen von Kaufhäusern stellvertretend für das gesamte Segment der Handelsgastronomie, dem aus Sicht der Kunden unter allen zur Auswahl stehenden Gastronomieformen das schlechteste Zeugnis für die Fähigkeit zur Kundenbindung ausgestellt wird (vgl. *Abb. 2*).

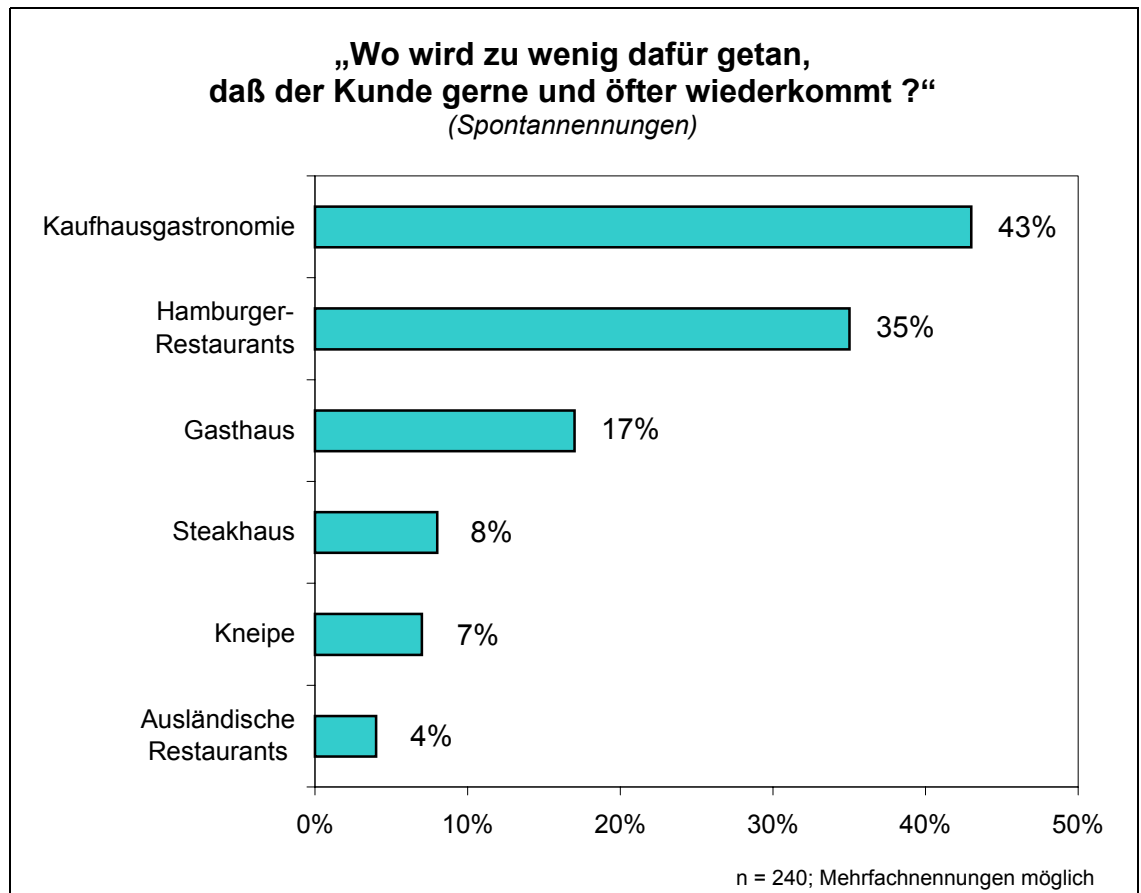


Abb. 2: Kundenbindungspotentiale aus Sicht der Verbraucher
Quelle: Coca-Cola Deutschland Verkauf GmbH & Co. KG (o. Jg.)

Derartige Fehlentwicklungen schaffen ein Spannungsfeld zwischen dem Handel und der angeschlossenen Gastronomie, das beim Handelsmanagement aus einer isolierten Sichtweise heraus zu dem Schluss führen kann, gastronomische Fläche zugunsten von Handelsleistungen zu substituieren, die einen größeren Umsatz pro Flächeneinheit erreichen. Einzelfälle in der Praxis zeigen andererseits, dass handelsgastronomische Konzeptionen durchaus nicht nur überdurchschnittlichen Profit erzielen, sondern auch als **Pull-Faktor zum Nutzen des Handelssortiments** dienen können. Handel und Gastronomie sind in solchen Fällen zu einer symbiotischen Gemeinschaft verwachsen, und die Handelsgastronomie leistet einen attraktiven Gewinnbeitrag für die Handelsorganisation.

Um in der Handelsgastronomie Erfolg versprechende Maßnahmen zur **Akzeptanzsteigerung** bei den Verbrauchern und damit eine Verbesserung der Ertragssituation einzuleiten, bedarf es als Ausgangspunkt einer umfassenden Analyse der Gründe, die den Konsumenten zum Besuch oder Nicht-Besuch der Handelsgastronomie veranlassen. Die bislang vorliegenden Erkenntnisse über das Konsumentenverhalten im Allgemeinen und in der Handelsgastronomie im Besonderen müssen allerdings als lückenhaft bezeichnet werden. Trotz sporadischer Kundenbefragungen durch einzelne Unternehmen ist in der Wissenschaft das Problemfeld der Akzeptanz handelsgastronomischer Leistungen bei den Verbrauchern stark vernachlässigt worden. Dabei besteht in der Gastronomie angesichts tief greifender Veränderungen auf der Anbieter- wie auf der Nachfragerseite ein hoher Wissensbedarf. Insbesondere können in diesem Zusammenhang zwei bedeutende Entwicklungslinien ausgemacht werden:

- Auf der einen Seite ist der Gastronomiemarkt durch die voranschreitende Ausbreitung einiger Unternehmen der **systemischen Fast Food- Gastronomie** gekennzeichnet, deren Erfolg gegen den Markttrend augenfällig ist (vgl. auch *Abb. 1*). Die aus handelsgastronomischer Sicht zentrale Fragestellung ist, welche Bestimmungsgründe für die hohe Akzeptanz bestimmter systemischer Gastronomiebetriebe bei den Konsumenten verantwortlich sind und inwieweit sie auf die Handelsgastronomie übertragbar sind.
- Andererseits sind tief greifende **Veränderungen bei den Verzehrgewohnheiten der Verbraucher** zu beobachten, die mit den Schlagworten
 - weniger Selbstgekochtes,
 - mehr Impulskonsum,
 - höhere Convenience-Orientierung sowie
 - stärkere Betonung von Gesundheit und Abwechslung

charakterisiert werden können.⁴ Ursächlich für eine solche Entwicklung sind auf der einen Seite soziodemographische Trends, wie etwa der Anstieg der Single-Haushalte, der zunehmende Anteil erwerbstätiger Frauen in der Bevölkerung oder die sinkende Kinderzahl. Andererseits ist ein gesellschaftlicher Wertewandel zu

⁴ Vgl. hierzu z.B. McKinsey & Company, Inc. (1999), o.S.

beobachten, der sich in Freizeit-, Erlebnis- und Genussorientierung ausdrückt, aber auch einen zunehmend empfundenen Zeitdruck impliziert. Als Konsequenz dieser Entwicklung wird die traditionelle Zubereitung von Mahlzeiten aus Basiszutaten im Haushalt zunehmend substituiert durch convenienceorientierte Food and Beverage-Angebote, die Zeit sparend entweder zu Hause nur noch aufbereitet werden müssen (z.B. Fertiggerichte) oder außerhalb des Haushalts verzehrt werden.⁵ Diese Entwicklung im Konsumentenverhalten wird in jüngerer Zeit mit dem Begriff „Home Meal Replacement“ (HMR) beschrieben, der für den Ersatz der traditionell im Haushalt zubereiteten und konsumierten Mahlzeit steht und in den USA seit einiger Zeit intensiv diskutiert wird (vgl. Abb. 3). Für den Handel in Deutschland besteht hier die Chance, die sich durch Home Meal Replacement bietenden Marktpotentiale durch geeignete gastronomische Aktivitäten zu nutzen.⁶

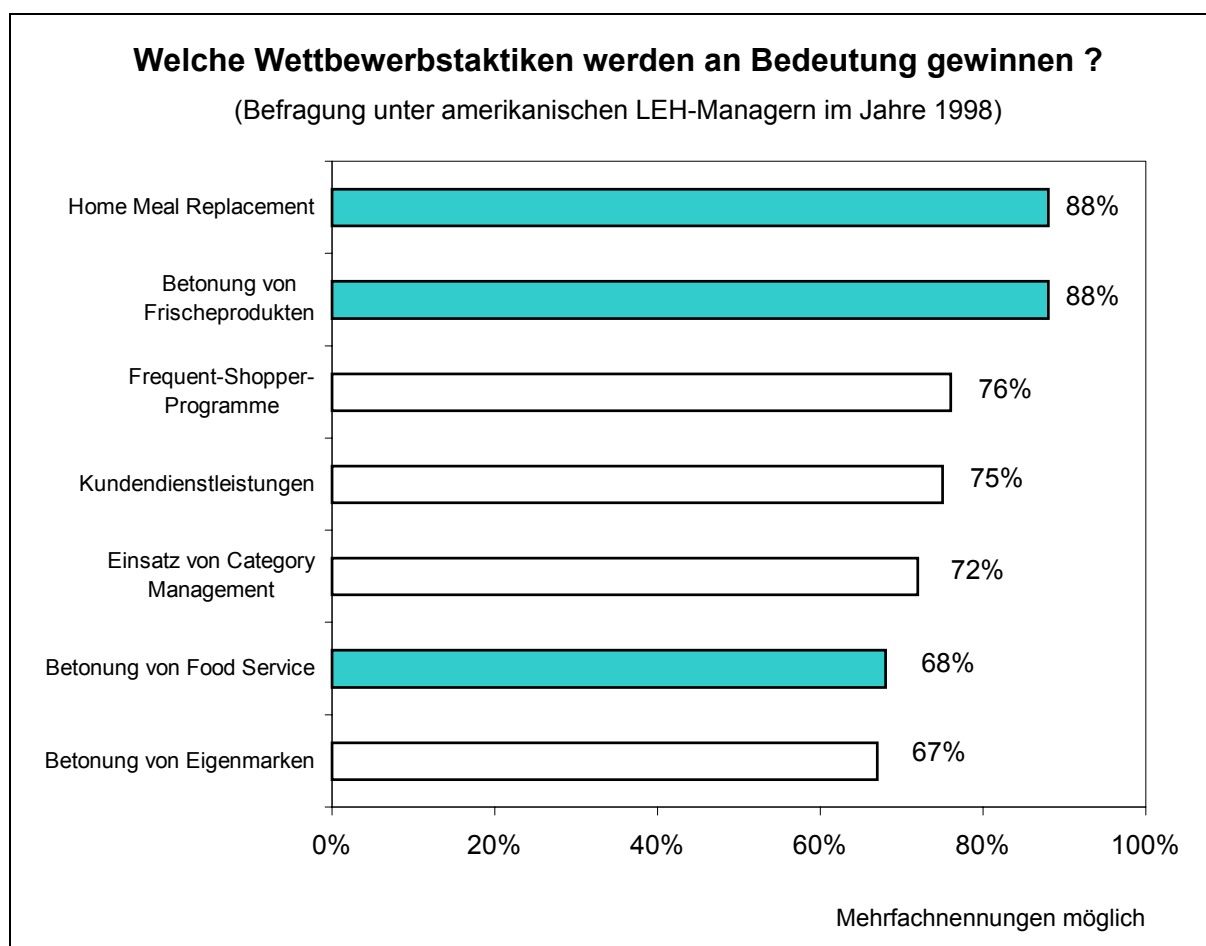


Abb. 3: Bedeutende Wettbewerbstaktiken nach Meinung amerikanischer LEH-Manager
Quelle: McKinsey & Company (1998), o. S

⁵ Zum Inhalt des Conveniencebegriffes vgl. z.B. Swoboda (1999), S. 95 ff.; Zentes (1996), S. 61 f.

⁶ Vgl. Schröder/Tenberg (1999 c), S. 12.

Das vorliegende Arbeitspapier hat zum Ziel, die **Charakteristika der Handelsgastronomie** sowie ihrer **Betriebstypen** zu beschreiben und sie von anderen gastronomischen Angebotsformen abzugrenzen, um eine Grundlage für die Analyse des gastronomischen Konsumentenverhaltens im Handel zu schaffen. Dabei wird der Vielschichtigkeit der auf dem Gastronomiemarkt auftretenden Angebotsformen durch eine mehrdimensionale Abgrenzung relevanter Merkmale Rechnung getragen. Ebenso soll über eine nachfrageseitige Betrachtung auf die **Identifikation von Konkurrenzbeziehungen** eingegangen werden. Ausgeblendet bleibt dagegen eine tiefergehende Analyse der nachfrageseitigen Akzeptanz der Handelsgastronomie sowie der sie bestimmenden Determinanten des Konsumentenverhaltens. Beides ist Inhalt eines weiteren Schrittes, der innerhalb einer umfassenden Untersuchung des beobachtbaren Konsumentenverhaltens in der Handelsgastronomie vollzogen werden soll.

Kap. 2 und *3* führen zunächst in die für den Untersuchungszusammenhang relevanten methodologischen Grundlagen und Begriffe ein. *Kap. 4* untersucht zentrale Merkmale handelsgastronomischer Leistungen im Vergleich zu anderen gastronomischen Angebotsformen, um zu einer geeigneten Arbeitsdefinition für die Handelsgastronomie zu gelangen. Nach einer Präzisierung des für die Arbeit relevanten Untersuchungsbereiches in *Kap. 5* spannt *Kap. 6* einen Merkmalsraum für die Erfassung aktueller und potentieller Betriebstypen der Handelsgastronomie auf. *Kap. 7* beschäftigt sich aus angebots- wie nachfrageorientierter Sichtweise mit dem Konkurrenzumfeld der Handelsgastronomie und erarbeitet mögliche Dimensionen wettbewerblicher Beziehungen. Das Schlusskapitel fasst die wesentlichen Punkte des Arbeitspapiers noch einmal zusammen und gibt einen kurzen Überblick über den offenen Forschungsbedarf.

2 Forschungsansatz und Systematisierungsmethodik der Arbeit

Das Erkenntnisgebiet der Handelsforschung ist auf der Makroebene durch Elemente sowie den Beziehungen zwischen diesen Elementen determiniert. Als Elemente fungieren originäre und derivative Betriebe als Institutionen, während das Beziehungsgeflecht zwischen den Institutionen durch die Handelsfunktionen geprägt wird.⁷ Hieraus sind zwei methodologische Grundströmungen der Handelsforschung ableitbar, nämlich der funktionenorientierte und der institutionenorientierte Ansatz. Beide Ansätze werden im Folgenden kurz beschrieben.

Der **funktionenorientierte Forschungsansatz** fußt auf der Aussage, dass jede Absatzeinrichtung ein Ergebnis spezifischer Kombinationen von Handelsfunktionen darstellt, welche typenbildend und leistungsbestimmend wirken. Diese Funktionen haben die Aufgabe, die zwischen einem Hersteller und dem Verbraucher bestehenden räumlichen, zeitlichen, quantitativen und qualitativen Diskrepanzen zu beseitigen.⁸ Hieraus leiten sich Handelsmaßnahmen wie z.B. Transport, Lagerung oder Beratung ab. Ihre Systematisierung führt zu qualitativ-explikativen Aussagen, die dem Vorwurf ausgesetzt sind, lediglich eine ergänzende Basis für die Systematisierung der Handelsinstitutionen zu liefern, statt eine eigenständige Vorgehensweise darzustellen.⁹

Der **institutionenorientierte Ansatz** dagegen gelangt über eine Beschreibung von empirisch vorkommenden Organisationsformen des Handels zu einer Systematisierung, die als Abgrenzungskriterien die unterschiedliche Bündelung und Wahrnehmung von Handelsfunktionen heranzieht.¹⁰ Die sich hieraus abbildenden Institutionen sind die „aktiven Elemente des Distributionssystems, die an der Ausübung einer oder mehrerer Funktionen bei der Warendistribution beteiligt sind.“¹¹ Dazu zählen Handelsbetriebe auf der Groß- und Einzelhandelsstufe ebenso wie Hersteller und Verbraucher.

Die vorliegende Arbeit folgt dem institutionenorientierten Ansatz der Handelsforschung und weitet ihn auf die Erscheinungsformen der

⁷ Vgl. Barth (1999), S. 14.

⁸ Ahlert (1996), S. 57 f.

⁹ Vgl. Barth (1999), S. 15.

¹⁰ Vgl. Barth (1999), S. 15.

¹¹ Ahlert (1996), S. 47.

Handelsgastronomie aus. Diese Wahl ist insbesondere damit zu rechtfertigen, dass der Ansatz eine Beschreibung und vor allem Zusammenfassung der vielfältig auftretenden Angebotsformen des Handels wie der Gastronomie erlaubt.¹² Der ihm anhaftenden Kritik eines statisch-deskriptiven und damit wenig zukunftsgerichteten Charakters kann entgegengehalten werden, dass eine mehrdimensionale Funktionenbeschreibung ein Merkmalsfeld aufspannt, in das nicht nur bestehende Institutionen des Handels und der Gastronomie eingeordnet werden können, sondern das auch Leerfelder als Zielposition zukünftiger Erscheinungsformen aufdeckt. Mithin gewinnt der institutionenorientierte Ansatz ein prognostisches Moment, das zukünftige Entwicklungen antizipiert und Hinweise für eine vorausschauende Gestaltung von Institutionen geben kann.¹³

Die Vielfalt der auftretenden Institutionen des Handels (vgl. *Kap. 3.1*) bedingt eine ebenso hohe Varianz möglicher Erscheinungsformen handelsgastronomischer Einrichtungen. Zu ihrer Systematisierung stehen die Methoden der Klassifikation und der Typisierung zur Verfügung.¹⁴

Im Rahmen der **Klassifikation** erfolgt die schrittweise Aufspaltung der Untersuchungsgesamtheit durch zutreffende oder nicht zutreffende Einzelmerkmale, die untereinander in einem Subordinationsverhältnis stehen. Die Starrheit der verwendeten Merkmalsausprägungen (zutreffend oder nicht zutreffend) sowie die disaggregierende Vorgehensweise der Klassifikation (Begriffspyramide) lässt scharf abgegrenzte Begriffsklassen entstehen, in die einzelne Handels- und Gastronomiebetriebe mit einer gewissen Zwangsläufigkeit eingeordnet werden.¹⁵ Diese Starrheit einer Klassifikation begründet allerdings den Nachteil, dass neuartige Betriebe, die zugleich mehreren Begriffsklassen angehörig sind, nicht eindeutig zugeordnet werden können und zu einer schnellen Obsoleszenz von Klassifikationen führen.¹⁶

Zur Systematisierung gastronomischer Angebotsformen im Handel, die durch eine dynamische Entwicklung neuer Betriebstypen gekennzeichnet sind, wird daher von

¹² Vgl. Ahlert (1996), S. 47.

¹³ Vgl. Ahlert/Olbrich/Reinke (1995), S. IV.

¹⁴ Vgl. Algermissen (1976), S. 91 f.; Ahlert/Olbrich/Reinke (1995), S. 2 ff.

¹⁵ Vgl. Ahlert/Olbrich/Reinke (1995), S. 3.

¹⁶ Vgl. Ahlert/Olbrich/Reinke (1995), S. 5.

einer Klassifikation Abstand genommen und stattdessen die Methode der **Typisierung** gewählt. Gegenstand einer Typisierung (d.h. die Bildung einer Typologie) ist die Kombination gleichrangiger Merkmalsausprägungen zu einzelnen Betriebstypen. Der beschreibende Charakter von Merkmalsausprägungen erlaubt im Gegensatz zur Klassifikation eine über die bloße Zu- oder Aberkennung eines Merkmals hinausgehende Charakterisierung seiner Stärke (z.B. die Ausprägungen hoch-, mittel- und tiefpreisig für das Merkmal Preisstellung).¹⁷ Eine derartige Abgrenzung über eine Vielzahl ausgewählter und gleichrangiger Merkmalsausprägungen ermöglicht weitgehend fließende Übergänge zwischen einzelnen Betriebstypen,¹⁸ was der Vielfalt und Komplexität (handels-)gastronomischer Angebotsformen Rechnung trägt und die Flexibilität bei ihrer Kennzeichnung erhöht.

¹⁷ Vgl. Algermissen (1976), S. 29.

¹⁸ Vgl. Ahlert/Olbrich/Reinke (1995), S. 8.

3 Terminologische Grundlagen

3.1 Handel

Der Begriff „**Handel**“ wird in den weiteren Ausführungen institutionell verstanden und bezeichnet Betriebe, deren Hauptaufgabe „im Umsatz (Beschaffung und Absatz) von Waren ohne wesentliche Be- oder Veränderung“¹⁹ besteht. Sie sind der übliche Träger handelsgastronomischer Leistungen.²⁰

Erscheinungsformen des Handels werden als Betriebsform, Betriebstyp, Angebotsform und Betreuungskonzept bezeichnet.

Die Benutzung der Begriffe **Betriebsform** und **Betriebstyp** erfolgt in der Literatur stellenweise in einem unterschiedlichen Verwendungszusammenhang. Eine Betriebsform kennzeichnet dann die Position eines Handelsbetriebes in einer vom Urerzeuger bis zum Endkonsumenten reichenden Distributionskette (Großhandels- und Einzelhandelsbetriebe sowie Handelsvermittler), während die Artenvielfalt des Handels auf einer Wirtschaftsstufe durch den Begriff des Betriebstyps (z.B. Kaufhaus, Fachgeschäft, Verbrauchermarkt) aufgefangen wird.²¹ Dieser wirtschaftsstufenübergreifenden Differenzierung wird in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht gefolgt, da ausschließlich die Marktstufe des **Einzelhandels** Gegenstand der Betrachtungen sein soll.²² Zu den Betrieben des Einzelhandels im institutionellen Sinne gehören solche, die Güter ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung „von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an private Haushalte absetzen.“²³ Für die Einzelhandelsebene werden die Begriffe Betriebsform und Betriebstyp im weiteren synonym verwendet und stehen für eine kategorisierende Zusammenfassung von Betrieben des Einzelhandels „mit gleichen oder ähnlichen

¹⁹ Barth (1999), S. 1.

²⁰ Neben dem Handelsbetrieb selbst können auch Tochtergesellschaften oder externe Dritte handelsgastronomische Leistungen erbringen. Vgl. *Kap. 4.1*.

²¹ Vgl. Barth (1999), S. 81.

²² Vom Einzelhandel zu unterscheiden sind der Großhandel sowie die Handelsvermittlung. Im institutionellen Sinne sind unter dem Begriff des **Großhandels** jene Betriebe zu subsumieren, deren wirtschaftliche Tätigkeit darin besteht, Güter ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung vom Hersteller oder anderen Lieferanten zu beschaffen und an Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter, gewerbliche Verwender oder an sonstige Institutionen, soweit es sich nicht um private Haushalte handelt, abzusetzen. Vgl. Katalog E (1995), S. 35. **Handelsvermittlungen** dagegen sind Betriebe, „die im Auftrag von Verkäufern einer Ware nach Käufern für diese Ware suchen“ oder „im Auftrag eines Unternehmens geeignete Lieferanten“ ermitteln. Müller-Hagedorn (1998), S. 48.

Kombinationen von Merkmalen, die über einen längeren Zeitraum beibehalten werden.“²⁴

Die Betriebe des Einzelhandels treten in einer außerordentlichen Vielfalt auf und können mit verschiedenen Systematisierungen zu Betriebsformen bzw. -typen zusammengefasst werden. Zur Abgrenzung des für die vorliegende Arbeit relevanten Untersuchungsfeldes ist zunächst eine Klassifikation anhand des Vorhandenseins einer **stationären Verkaufsräumlichkeit** möglich, die den stationären Einzelhandel als ausschließlichen Gegenstand der Untersuchungen von Erscheinungsformen wie den Versandhandel, Teleshopping, Automatenverkauf oder den ambulanten Handel abgrenzt. Innerhalb des stationären Einzelhandels gibt *Tab. 2* einen Überblick über einige Betriebstypen. Die auf BARTH, KATALOG E und BEREKOVEN zurückgreifende Systematik nimmt eine Abgrenzung mit Hilfe einer Merkmalskombination aus Strukturkriterien und absatzpolitischen Instrumenten vor.²⁵

Auswahl von Betriebstypen im stationären Einzelhandel
Fachgeschäft
Einzelhandelsbetriebe, die ein breit und tief gegliedertes Sortiment einer bestimmten Branche oder Bedarfsgruppe mit umfangreichen Dienstleistungen anbieten, wie etwa Möbel-, Fernseh- und Rundfunk-, Textil-, Schmuckwarengeschäfte. Die intensive Verkaufsberatung erfordert eine hohe fachliche Qualifikation und Spezialisierung des Verkaufspersonals.
Warenhaus
Nach Warengruppen oder Themen abteilungsmäßig gegliederte Großbetriebe des Einzelhandels, die Ware aus den hauptsächlichen Konsumgüterbranchen unter Einschluss von Lebensmitteln anbieten. Mit der Zielsetzung, die Beschaffungsprozesse der Konsumenten zu erleichtern und möglichst „alles unter einem Dach“ anzubieten, wird die Sortimentsbreiten- und Sortimentstiefenleistung betont.
Kaufhaus
Im Gegensatz zu den SB-Warenhäusern weisen die ebenfalls großbetrieblichen Kaufhäuser eine größere Branchenhomogenität auf. Sie sind in der Regel einbranchenorientiert (z.B. Textilien und Bekleidung), wobei gerade das Textilsortiment sehr tief gegliedert ist. Grundsätzlich fehlt im Kaufhaus jedoch das Lebensmittelsortiment.

(Fortsetzung der Tabelle auf der nächsten Seite)

²³ Katalog E (1995), S. 41. Vom institutionellen Einzelhandel abgegrenzt werden können Betriebe des Großhandels sowie jene der Handelsvermittlung. Vgl. zu den Merkmalen dieser Gruppen z.B. Müller-Hagedorn (1998), S. 32 ff.; Barth (1999), S. 81 ff.

²⁴ Katalog E (1995), S. 29.

²⁵ Vgl. Barth (1999), S. 86 ff.; Katalog E (1995), S. 43 ff.; Berekoven (1995), S. 28 ff.

Auswahl von Betriebstypen im stationären Einzelhandel (Fortsetzung)	
Fachdiscounter	Klein- bis mittelflächiger Einzelhandelsbetrieb, der ein an der Bedarfsmenge je Haushalt orientiertes schmales und flaches Sortiment, insbesondere von Waren des täglichen Bedarfs, in Selbstbedienung und ohne Service gegen Barzahlung oft zu den niedrigsten für diese Waren im Einzelhandel geforderten Preisen anbietet.
Supermarkt	Einzelhandelsbetriebe, in denen vorwiegend convenienceorientierte Nahrungs- und Genussmittel sowie in geringem Umfang auch nachfrageverbundene Nicht-Lebensmittel des kurzfristigen Bedarfs angeboten werden. Die Verkaufsfläche beträgt mindestens 400 qm und höchstens 1.000 qm. Zum Selbstbedienungsprinzip gesellt sich eine in der Regel aggressive Preispolitik auf der Grundlage einer gezielten Reduktion der Betriebskosten.
Verbrauchermarkt	Einzelhandelsbetriebe mit Verkaufsflächen ab 1.000 qm. Die aggressive Preispolitik dehnt sich auf Waren mehrerer Branchen aus, wobei der Schwerpunkt im Nahrungs- und Genussmittelbereich liegt. Die übrigen Sortimentsbereiche sind unter der grundsätzlichen Zielrichtung der Umschlagsteigerung eher breit und wenig tief gegliedert.
SB-Warenhaus	Betriebstyp mit Anwendung des Discountprinzips auf alle im Vergleich zum klassischen Warenhaus relevanten Sortimentsbereiche auf einer Verkaufsfläche von mehr als 3.000 qm. Kostenorientierter Standort am Stadtrand bzw. auf der „grünen Wiese“.
Fachmarkt	Großflächige Einzelhandelsbetriebe, die ein weit reichendes, bedarfsorientiertes Sortiment mit einer vergleichsweise hohen Serviceorientierung kombinieren. Bei niedrigem bis mittleren Preisniveau kann der Kunde bei Bedarf auf eine qualifizierte Fachberatung zurückgreifen.
Kiosk („Nachbarschaftsladen“)	Kleinflächiger Einzelhandelsbetrieb mit wohnungsnahem, frequenzintensiven Standort, der ein begrenztes Sortiment an Lebensmitteln sowie gängigen Haushaltswaren zu einem eher hohen Preisniveau anbietet und aufgrund der Ladenschlusszeiten häufig auch durch ein begrenztes Zeitmonopol gekennzeichnet ist. Vielfach ist ein Straßenverkauf über ein Bedienfenster möglich.
Tankstellenshop	Kleinflächiger, in einen Tankstellenbetrieb integrierter Einzelhandelsbetrieb, der ein begrenztes Sortiment an Lebensmitteln sowie gängigen Haushaltswaren zu einem eher hohen Preisniveau anbietet und aufgrund der Ladenschlusszeiten häufig auch durch ein begrenztes Zeitmonopol gekennzeichnet ist.

Tab. 2: Auswahl von Betriebstypen im Einzelhandel

Quelle: Barth (1999), S. 86 ff; Katalog E (1995), S. 43 ff.; Berekoven (1995), S. 28 ff.

Als **Angebotsform** soll synonym zum Begriff des Betriebstyps eine Gruppe von Betrieben mit ähnlichen Merkmalsausprägungen aufgefasst werden. Im Verwendungszusammenhang mit gastronomischen Leistungen geht der Begriff allerdings über den der Betriebsform insofern hinaus, als dass er alle Anbieter gastronomischer Leistungen umschließt, also nicht nur jene des Handels (z.B. eine inhabergeführte gutbürgerliche Gaststätte). Unter einem **Betriebungskonzept** schließlich soll das „Ergebnis einer unternehmerischen Konzeption, einer Vorstellung über die erwünschte Kombination von Handlungsparametern“²⁶ verstanden werden.

3.2 Gastronomie

Der Begriff der Gastronomie findet weder in der Literatur noch in der Praxis eine einheitliche Verwendung, was zu einer außerordentlichen Begriffsvielfalt geführt hat.²⁷ Die überwiegende Zahl der Definitionen gastronomischer Leistungen fußt dabei auf einer juristisch oder einer an der amtlichen Statistik orientierten Argumentation, die die hohe Varianz möglicher Abgrenzungskriterien belegt.²⁸

Eine an rechtlichen Grundlagen orientierte Begriffsauffassung bezieht sich auf das GASTSTÄTTENGESETZ vom 5. Mai 1970, das als Oberbegriff für das gastronomische Leistungsspektrum das „Gaststättengewerbe“ wählt und in dem es in § 1 Absatz 1 und 2 heißt:

„(1) Ein Gaststättengewerbe im Sinne dieses Gesetzes betreibt, wer im stehenden Gewerbe

- 1. Getränke zum Verzehr an Ort und Stelle verabreicht (Schankwirtschaft) oder*
- 2. zubereitete Speisen zum Verzehr an Ort und Stelle verabreicht (Speisewirtschaft) oder*
- 3. Gäste beherbergt (Beherbergungsbetrieb),*

wenn der Betrieb jedermann oder bestimmten Personenkreisen zugänglich ist.

(2) Ein Gaststättengewerbe im Sinne dieses Gesetzes betreibt ferner, wer als selbständiger Gewerbetreibender im Reisegewerbe von einer für die Dauer der Veranstaltung ortsfesten Betriebsstätte aus Getränke oder zubereitete Speisen zum Verzehr an Ort und Stelle verabreicht, wenn der Betrieb jedermann oder bestimmten Personenkreisen zugänglich ist.“²⁹

²⁶ Ahlert/Olbrich/Reinke (1995), S. 2.

²⁷ In der Praxis erfahren die Begriffe „Gastgewerbe“, „gastronomisches Gewerbe“, „Gaststättengewerbe“, „Gaststätte“, „Gasthof“ und „Gastronomie“ häufig eine synonyme Verwendung. Vgl. Hänssler (1998), S. 49; Kaub (1990), S. 60.

²⁸ Vgl. Kaspar (1993), Sp. 1664; Schillinger (1992), S. 7 ff.

²⁹ GastG (1970), § 1 Abs. (1) und (2).

Das GASTSTÄTTENGESETZ subsumiert unter dem Begriff des **Gaststättengewerbes** damit sowohl Betriebe, deren Leistung in der **Beherbergung** von Gästen besteht (im Folgenden Hotellerie genannt), als auch solche mit dem Angebot von **Verpflegungsleistungen**. Der Ort der Leistungserstellung muss dabei nicht zwingend jedem Personenkreis zugänglich sein, wodurch im Verpflegungsbereich explizit die in der Regel mit Zugangsrestriktionen versehenen Betriebe der **Gemeinschafts-** oder **Sozialverpflegung** in die Definition des Gastgewerbes integriert werden. Hierzu zählen Anstaltsbetriebe (z.B. Schulen, Krankenhäuser, Strafanstalten) und Kantinen (z.B. Betriebsverpflegung, Universitäten).³⁰ Daneben nennt das Gaststättengesetz die Immobilität des Erfüllungsortes für die Dauer des Leistungsprozesses als bedingende Eigenschaft des Gastgewerbes. Als ein zentrales Kennzeichen eines verpflegungsleistenden Betriebes ist der **Verzehr an Ort und Stelle** ausgewiesen, was notwendigerweise die **Verzehrfertigkeit der angebotenen Speisen und Getränke** impliziert.

Demgegenüber unterscheidet das STATISTISCHE BUNDESAMT innerhalb des **Dienstleistungssektors** in Abteilung 7 (Dienstleistungen von Unternehmen und freien Berufen) unter dem Oberbegriff „Gastgewerbe“ zwischen Beherbergungs- und Bewirtschaftungsstätten,

„... deren Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend darin besteht, entweder gegen Bezahlung Übernachtung für eine bestimmte Zeit (auch mit Abgabe von Speisen und Getränken) anzubieten (d.i. Beherbergungsgewerbe) oder Speisen und/oder Getränke üblicherweise zum Verzehr an Ort und Stelle (auch verbunden mit Unterhaltung) abzugeben (d.i. Gaststättengewerbe).“³¹

Im Gegensatz zum GASTSTÄTTENGESETZ erlaubt diese Definition eine eindeutige Zuordnung betrieblicher Mischformen (z.B. Gaststätten mit Übernachtungsmöglichkeiten oder Hotels mit integriertem Restaurant) gemäß ihres unternehmerischen Schwerpunktes und subsumiert ausschließlich die primär **verpflegungsorientierten Unternehmen** unter dem Begriff des **Gaststättengewerbes**. Hierin eingeschlossen werden auch Betriebstypen, die neben dem überwiegenden Verzehr an Ort und Stelle auch die **Mitnahme** verzehrfertiger Speisen und Getränke (Take away- Geschäft) ermöglichen.

³⁰ Vgl. Reisen (1986), S. 38 f.

³¹ Statistisches Bundesamt (1980), S. 297.

Schließlich wird mit dem Aspekt der **Leistungsvergütung** ein weiteres wichtiges Abgrenzungskriterium explizit aufgegriffen.

Auf Grundlage der inhaltlichen Eckpunkte, die das Gaststättengesetz sowie die amtliche Statistik bieten, sind die Leistungen des **Außer Haus- Marktes** abgrenzbar. Der Außer Haus- Markt umfasst außerhalb von Privathaushalten erbrachte gastgewerbliche Dienstleistungen der Beherbergung (**Hotellerie**) oder der Verpflegung (**Außer Haus- Verpflegung**)³² von Gästen. Die Zuordnung von Mischbetrieben, die sowohl Verpflegungs- als auch Beherbergungsleistungen anbieten, ist mit Blick auf den Schwerpunkt der Leistungserbringung zu treffen. Im Teilsegment der Außer Haus- Verpflegung sind die erbrachten Leistungen entweder einem bestimmten Personenkreis vorbehalten (Gemeinschafts-/Sozialverpflegung) oder jedermann zugänglich. Das für die Gemeinschafts-/Sozialverpflegung typische Charakteristikum einer Einschränkung des potentiellen Gästekreises offenbart sich dabei nicht ausschließlich über eine räumliche Isolation von anderen Verpflegungsbetrieben, sondern häufig auch über eine Subventionierung der Leistungsempfänger, die ihre Empfangsberechtigung beispielsweise durch Essensmarken oder Kantinenausweise belegen.

Aufbauend auf diese Abgrenzungen wurden zahlreiche Vorschläge für eine Definition des Begriffes **Gastronomie** unterbreitet. Einmütigkeit ist bei der Zuordnung der Gastronomie in den **tertiären Sektor** festzustellen, da Dienstleistungen im Spektrum der gastronomischen Leistungskomponenten wesensbestimmend sind und ohne sie die Erstellung der Gastronomie-Gesamtleistung nicht möglich ist.³³

Eine Uneinheitlichkeit bei der begrifflichen Auffassung des Gastronomie-Begriffes zeigt sich hinsichtlich der Merkmale **Schwerpunkt der betrieblichen Leistung** sowie **Gewinnorientierung** bei der Abgabe von Leistungen. Teilweise werden Mischbetriebe mit Verpflegungs- und Beherbergungsleistungen aus dem Gastronomiebegriff ausgeklammert, womit beispielsweise Hotelrestaurants nicht der Gastronomie zugehörig wären. Eine solche Vorgehensweise ist allerdings ebenso zweifelhaft wie der Ausschluss gemeinschafts- bzw. sozialverpflegender Betriebe durch die definitorische Implikation des Merkmals der Erwerbs- bzw.

³² Gemeint sind mithin Verpflegungsleistungen in räumlicher Entfernung des Haushaltes. Vgl. Deutsche Gesellschaft für Ernährung (1980), S. 129.

Gewinnorientierung, die z.B. bei BÖSKEN-DIEBELS oder SCHILLINGER vorgenommen wird.³⁴ Eine dieses Vorgehen rechtfertigende Auffassung, dass derartige Betriebe in der Regel ohne Gewinnerzielungsabsicht betrieben werden,³⁵ ist zwar als eine subjektiv richtige Situationsbeschreibung zu beurteilen, begründet allerdings nicht den definitorischen Ausschluss anderer Szenarien. So werden die Leistungen der Gemeinschafts- bzw. Sozialverpflegung beispielsweise zunehmend von Catering-Unternehmen betrieben, deren gewinnorientierte Unternehmensführung sich nicht von der anderer Gastronomen unterscheidet. Für das Zutreffen einer solchen Gewinnorientierung im Betrieb ist dabei unerheblich, dass den Gästen aufgrund von Subventionierungsmaßnahmen zumeist keine Mehrkosten entstehen. Auf der anderen Seite ist auch nicht nachvollziehbar, dass ein Betrieb, der nicht unter dem Aspekt der Gewinnorientierung geführt wird, sondern als Zusatzleistung für andere wirtschaftliche Aktivitäten instrumentalisiert wird (z.B. die Betreuung eines Restaurants im Einzelhandel zur Attraktivitätssteigerung des Handelsbetriebes), nicht der Gastronomie zugerechnet werden soll. Mithin ist das Merkmal der Gewinnorientierung weder für eine Ausgrenzung der Gemeinschafts- bzw. Sozialverpflegung von anderen Verpflegungsbetrieben noch für eine allgemein gültige Definition der Gastronomie geeignet. Es stellt lediglich die Konsequenz eines bestimmten betriebswirtschaftlichen Vorgehens dar, weshalb auch die in der Praxis wie Literatur häufig getroffene Differenzierung zwischen der Gemeinschafts- bzw. Sozialgastronomie einerseits und der Erwerbsgastronomie andererseits nicht überzeugen kann.

Das Kriterium der **Verzehrmöglichkeit an Ort und Stelle** wirft die Frage nach der Zuordnung von Betrieben auf, die Speisen und Getränke in Zentralküchen zubereiten und an einen anderen Ort liefern, wo der Verzehr stattfindet. In diese Gruppe fallen beispielsweise Catering-Unternehmen der Luftfahrt, die Hilfsbedürftigenverpflegung („Essen auf Rädern“), Pizza-Heimbringdienste oder Party Service- Dienste. Unternehmen mit derartigen Leistungen sind der Außer Haus- Verpflegung zuzuordnen, weil die Zubereitung der Speisen und Getränke zur Verzehrfertigkeit außer Haus, d.h. außerhalb des Privathaushaltes des Nachfragers, stattgefunden

³³ Vgl. hierzu auch *Kap. 4.4* sowie stellvertretend Schillinger (1992), S. 17 f.

³⁴ Vgl. z.B. Böskén-Diebels (1989), S. 51 f.; Schillinger (1992), S. 23.

³⁵ Vgl. Schillinger (1992), S. 23.

hat. Sie gehören allerdings nur dann auch der Gastronomie an, wenn am Ort der Leistungserstellung ebenso eine Möglichkeit zum Verzehr besteht, was etwa bei Gaststättenbetrieben mit dem Zusatzangebot eines Home delivery- Service der Fall ist.

Die bisherigen Überlegungen führen zu folgender institutionellen Definition des Gastronomie-Begriffes, die für den weiteren Verlauf der Arbeit grundlegend sein soll:

Betriebe der **Gastronomie** bieten Dienstleistungen des Außer Haus- Marktes an, die von jedermann oder nur von einem bestimmten Personenkreis in Anspruch genommen werden können. Die Leistung des Kerngeschäftes besteht aus dem entgeltlichen Angebot verzehrfertiger Speisen und / oder Getränke – auch verbunden mit Unterhaltung – mit der Möglichkeit zum Verzehr an Ort und Stelle.³⁶

Neben der institutionellen kann der Begriff allerdings auch eine funktionelle Verwendung finden und bezeichnet dann die in der Definition beschriebene gastronomische Dienstleistung.

³⁶ In Anlehnung an Schillinger (1992), S. 22.

4 Charakterisierung der Handelsgastronomie im Spektrum gastronomischer Angebotsformen

Die Handelsgastronomie ist bislang nur in sehr wenigen Untersuchungen in den Fokus der Betrachtungen gerückt worden. Arbeiten älteren Datums finden sich bei der RATIONALISIERUNGSGEMEINSCHAFT DES HANDELS, die beispielsweise im Jahre 1976 eine umfassende empirische Untersuchung zur Handelsgastronomie vorgelegt hat.³⁷ Zahlenmaterial jüngerer Datums – z.B. zur Besucherdemographie in der Handelsgastronomie – findet sich vereinzelt in Studien, die mehrheitlich von Unternehmensberatungen im Auftrag des Handels oder von Zulieferern durchgeführt wurden.³⁸ Wissenschaftliche Monographien dagegen beleuchten die Handelsgastronomie zumeist als (Rand-)Segment grundlegender Arbeiten zum Marketing in der Gastronomie.³⁹ Eine tiefgehende Untersuchung, die mit einer empirischen Untermauerung die Handelsgastronomie und ihre Gäste als Untersuchungsobjekt in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellt, fehlt bislang.

Angesichts der geringen Thematisierung der Handelsgastronomie in der einschlägigen Literatur verwundert es nicht, dass auch die Vorschläge zu ihrer Charakterisierung und Abgrenzung gegenüber anderen gastronomischen Angebotsformen dünn ausfallen. Als wesensbestimmendes Merkmal wird überwiegend die Angliederung der gastronomischen Einrichtung an einen Handelsbetrieb genannt. So beschreibt HORCH die Handelsgastronomie als „die vom Handel als integrierter Bestandteil des eigenen Handelsunternehmens betriebene Gastronomie“⁴⁰. Einen ähnlichen Ansatz wählt SCHILLINGER, der unter diesem Begriff gastronomische Leistungen versteht, „die in Gastronomieeinheiten innerhalb der Handelsbetriebsstätten von den Handelsunternehmen selbst, von Tochtergesellschaften der Handelsunternehmen oder von Dritten erbracht werden.“⁴¹

³⁷ Vgl. Kuhn (1976). Bezeichnenderweise findet der Leser allerdings an keiner Stelle der Monographie einen Definitionsvorschlag für das Untersuchungsobjekt.

³⁸ Stellvertretend seien folgende Studien genannt: Deloitte & Touche im Auftrag der Coca-Cola Retailing Research Group Europe: „Meal Solutions. Vom Zutateneinkauf zum Komplettmenü“ (1998); BBE-Branchenreport Außer-Haus-Verzehr: „Zukunftsperspektiven der Handelsgastronomie“ (Vortrag auf der „Gastro '96“ in Bad Homburg 1996); The Coca-Cola Company: „Meal Trak“ (1998).

³⁹ Vgl. z.B. Schillinger (1992), Reisen (1986); Schückhaus (1987); Kaub (1990); Hänsler (1998).

⁴⁰ Horch (1982), S. 315.

⁴¹ Schillinger (1992), S. 28. Definitionen mit einem vergleichbaren Abgrenzungsmuster finden sich bei Kaub (1990), S. 126 sowie Tietz (1979), S. 267.

Derartige Umschreibungen der Handelsgastronomie mit Hilfe von nur zwei Kriterien (Träger und Ort der Leistungserstellung) erfassen allerdings die Vielfalt auftretender Angebotsform nur unzureichend. Im Folgenden werden daher verschiedene Abgrenzungsdimensionen gastronomischer Leistungen diskutiert, um sukzessiv zentrale Charakteristika der Handelsgastronomie gegenüber anderen Angebotsformen zu erfassen und sie einer Definition handelsgastronomischer Leistungen zuzuführen. In die Untersuchung sollen folgende Abgrenzungskriterien Eingang finden.⁴²

- Zugangsrestriktionen und Eigentumsverhältnisse,
- Stellung der gastronomischen Leistung innerhalb der unternehmerischen Gesamtleistung,
- Räumliche und zeitliche Leistungsbereitschaft,
- Faktoreinsatz,
- Sortimentsstruktur,
- Discountierungsgrad sowie
- Multiplikation des Betreibungskonzeptes.

Die Kombination dieser Kriterien determiniert einen mehrdimensionalen Merkmalsraum, innerhalb dessen eine deutlichere Einordnung der Handelsgastronomie möglich wird, als es die oben angeführten Definitionen zu leisten vermögen. Der Katalog ließe sich um weitere Kriterien ergänzen, die allerdings zumeist Varianten oder Kombinationen der oben aufgeführten Merkmale darstellen. Sofern es mit Blick auf die Abgrenzung der Handelsgastronomie gegenüber anderen gastronomischen Angebotsformen sinnvoll erscheint, wird an der entsprechenden Stelle auf solche derivativen Kriterien eingegangen.

⁴² Vgl. zu den gewählten Charakterisierungsmerkmalen auch Kaub (1990), S. 60 ff. und Reisen (1986), S. 41 ff.

4.1 Zugangsrestriktionen und Eigentumsverhältnisse

Die Merkmale „Zugangsrestriktion“ und „Eigentumsverhältnisse“ stehen in einem engen Zusammenhang, da sie prägend für die Stellung eines Gastronomiebetriebes im sozialökonomischen Geflecht sind. In Anlehnung an KAUB können aus diesem Grunde beide Kriterien innerhalb eines Gesamtzusammenhanges eingeordnet werden.⁴³

Eine Differenzierung der Gastronomie nach dem Kriterium einer Restriktion des potentiellen Gästekreises führt zu der Unterscheidung in Betriebe ohne Zugangsbeschränkung und solche der Gemeinschafts- bzw. Sozialgastronomie (vgl. *Kap. 3.2*). Für die **Handelsgastronomie** ist diese Unterscheidung insofern von Bedeutung, als dass viele Handelsunternehmen hausinterne Gastronomiebetriebe sowohl zur Verpflegung von Kunden als auch von Mitarbeitern nutzen.⁴⁴ Gegenstand der weiteren Ausführungen sind jedoch ausschließlich handelsgastronomische Leistungen, die **jedermann ohne Zugangsbeschränkung** zugänglich sind. Die besonderen Aspekte der betrieblichen Gemeinschaftsverpflegung für die Mitarbeiter des Handels bleiben ausgeblendet.

Das Merkmal der Eigentumsverhältnisse differenziert in **Eigentums-** und **Pachtbetriebe**. Hier bilden die Investitionen in das Gesamtobjekt das abgrenzende Kriterium: In einem Eigentumsbetrieb werden die betriebsnotwendigen Investitionen in eigenen oder gemieteten Räumen in der Regel durch den Betreiber selbst vorgenommen, während sie bei einem Pachtbetrieb durch Dritte, z.B. externe Systemgastronomen, erfolgen. Differenziert wird somit danach, ob der Betreiber eines gastronomischen Betriebes Eigentümer oder Pächter ist.

Für die **Handelsgastronomie** sind in diesem Zusammenhang drei Konstellationen relevant. Im ersten Fall wird die gastronomische Leistung vom Handelsunternehmen selbst erbracht. Bei dieser Variante haben sich in der Praxis in großflächigen Betrieben des Einzelhandels organisatorische Verankerungen durchgesetzt, die die

⁴³ Vgl. Kaub (1990), S. 61. Die Differenzierung von frei zugänglicher und Gemeinschafts- bzw. Sozialgastronomie erfolgt bei KAUB allerdings über das nicht unkritisch zu bewertende Merkmal der Erwerbsorientierung. Vgl. hierzu auch *Kap. 3.2*.

⁴⁴ In der Praxis finden sich sowohl Betreuungskonzeptionen, die eine Trennung der Verzehrbereiche von Kunden und Mitarbeitern vorsehen (z.B. durch Stellwände), als auch solche, die für beide Gruppen einen gemeinsamen Verzehrbereich anbieten.

gastronomische Organisationseinheit mit einer eigenen Gewinnverantwortung ausstatten (z.B. Profit-Center). Handelsunternehmen, die selbst als Träger der gastronomischen Leistung auftreten, sind beispielsweise die KARSTADT AG oder die IKEA DEUTSCHLAND VERKAUFSGMBH & CO. EINRICHTUNGS-KG.

Eine weitere Möglichkeit ist eine gastronomische Spezialisierung des Handels über die Bildung von Tochtergesellschaften, die als selbständige Betreiber auftreten und möglicherweise auch einen eigenständigen, vom Handelsunternehmen losgelösten Markenauftritt haben. Diese Vorgehensweise ist z.B. im METRO-Konzern zu beobachten, bei dem in den KAUFHOF-Häusern sowie bei REAL,- das Tochterunternehmen DINEA GASTRONOMIE GMBH für das gastronomische Leistungsangebot verantwortlich ist und im Zuge dessen auch die eigenständigen Marken DINEA (im KAUFHOF) und GRILLPFANNE (bei REAL,-) etabliert hat.

Schließlich kann die handelsgastronomische Leistung auch von einem Dritten, z.B. von einem externen gastronomischen Unternehmen, übernommen werden. In diesem Fall wird die gastronomische Fläche im Sinne einer „Shop in the Shop“-Konzeption an ein Unternehmen verpachtet, das auch das ökonomische Risiko der Gastronomieeinrichtung trägt. Für den Handel bietet diese Variante den Vorteil, über die Miete mit einem langfristig stabilen Flächenumsatz kalkulieren zu können. Ein Praxisbeispiel ist die Kooperation der Gastronomiegruppe ALEX mit dem Textilhandelsunternehmen C&A.

Für das weitere Vorgehen bleibt festzuhalten, dass die Möglichkeit eines externen Dritten als Träger der handelsgastronomischen Leistung explizit in den Untersuchungsfokus aufgenommen wird, obwohl sie statistisch (insbesondere hinsichtlich der Umsatzentwicklung in der Handelsgastronomie, vgl. *Kap. 1*) bislang nur unter großen Schwierigkeiten oder gar nicht erfasst werden konnte. Die hohe Aktualität, mit der die Diskussion um Kooperationsformen von Handel und externen Gastronomieunternehmen geführt wird, zeigt jedoch, dass eine Vernachlässigung dieser Dimension bei der Bearbeitung des Segmentes Handelsgastronomie eine Lücke hinterließe, die angesichts der Bedeutung dieser Entwicklungslinie nicht angemessen wäre.

4.2 Stellung der gastronomischen Leistung innerhalb der unternehmerischen Gesamtleistung

Eine weitere Abgrenzungsdimension bezieht sich auf den **Umfang** der gastronomischen Leistung innerhalb der unternehmerischen Gesamtleistung. KAUB schlägt eine entsprechende Unterscheidung in

- selbständige und
- angegliederte

Gastronomietypen vor.⁴⁵

Im Gegensatz zu selbständigen Gastronomietypen repräsentieren angegliederte Gastronomietypen eine Zusatzleistung eines Unternehmens. Der Schwerpunkt der unternehmerischen Tätigkeit liegt in anderen Bereichen.

Für den Handel stellen gastronomische Leistungen Zusatzleistungen außerhalb des Kerngeschäftes dar. Ebenso wie die Gastronomiebetriebe in Hotels oder Metzgereien mit Gaststätten ist die Handelsgastronomie damit in die Gruppe der angegliederten Gastronomietypen einzuordnen.

Ein zentrales Kennzeichen angegliederter Gastronomietypen ist die **räumliche Integration** in andere Betriebsstätten, die in der Regel auch eine **ökonomische Integration** bedeutet. Ein betriebswirtschaftlicher Zusammenhang zwischen den Leistungseinheiten kann auch dann vermutet werden, wenn – wie auch in der Handelsgastronomie als Tendenz festzustellen – die gastronomische Fläche an einen Dritten vermietet ist. Auch in diesem Fall wird sich in der Regel ein **akquisitorischer Effekt** der angegliederter Gastronomie auf den Gesamtbetrieb und umgekehrt ergeben.⁴⁶

Die Differenzierung nach selbständigen und angegliederten Gastronomiebetrieben führt zu einer Klassifikation, die den **Ort der gastronomischen Leistungserstellung** als Abgrenzungskriterium beinhaltet. *Tab. 3* zeigt das Ergebnis dieser

⁴⁵ Vgl. Kaub (1990), S. 62.

⁴⁶ Vgl. auch Tietz (1979), S. 307. Die mögliche Gegenseitigkeit des Akquisitionseffektes widerspricht der in einigen Publikationen vertretenen Auffassung, integrierte Gastronomieeinheiten grundsätzlich nur als Hilfsformen zu kategorisieren, bei denen nicht die gastronomische Leistung vordergründiger Betriebszweck ist, „(...) sondern die Verkaufsförderung des gewerblichen Hauptbetriebes (...)“. Hamer/Riedel (1990), S. 63.

Vorgehensweise, die in praxisnahen Schriften häufig zur Differenzierung verschiedener gastronomischer Angebotsformen herangezogen wird.⁴⁷

Gastronomie-Typ	Ort der Leistungserstellung
Gemeinschafts- / Sozialgastronomie	Betriebe, Mensen, Kliniken, Heime, etc.
Verkehrsgastronomie	Flughafen, Bahnhof, Autobahnraststätte, etc.
Handelsgastronomie	Betriebsstätten des Handels
Veranstaltungsgastronomie	Veranstaltungshallen, Sportarenen, Festzelte, etc.
Selbständige Gastronomie	Räumlich nicht integrierte, unabhängige Gastronomieeinheiten

Tab. 3: Klassifikation gastronomischer Leistungen nach dem Ort ihrer Bereitstellung

Quelle: Eigene Darstellung

Die Schwäche einer ausschließlich am Ort der Leistungserstellung orientierten Systematisierungsmethode offenbart sich in *Tab. 3* allerdings ebenso. So ist das Restaurant in einem Handelsbetrieb, der sich auf dem Gelände eines Flughafens befindet, ebenso der Handels- wie auch der Verkehrsgastronomie zuzurechnen. Es wird an dieser Stelle sehr deutlich, dass eine einstufige Klassifikation das Wesen der Handelsgastronomie nur sehr unzureichend erfasst.

Für einen handelsgastronomischen Betrieb führt die Merkmalsausprägung der Angliederung zum Charakteristikum einer **räumlichen Integration** innerhalb eines Handelsbetriebs. Zu erwarten ist hierdurch auch eine **ökonomische Verknüpfung** von Handel und Gastronomie.

⁴⁷ Vgl. z.B. die in der Praxis viel beachteten jährlich erscheinenden Umsatz-Rankings von Gastronomen in Europa, die von der Fachzeitschrift FOOD SERVICE ermittelt werden.

4.3 Räumlich-zeitliche Leistungsbereitschaft

Nach Größe, Mobilität und Dauerhaftigkeit kann die räumlich-zeitliche Leistungsbereitschaft von Gastronomiebetrieben über die Dimensionen **Betriebsgröße**, **Standortvarianz** und **Betriebsdauer** erklärt werden. *Tab. 4* zeigt die sich hieraus ableitbaren Merkmale.

Räumlich-zeitliche Leistungsbereitschaft	Gastronomietyp
Betriebsgröße ⁴⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Kleinbetrieb • Mittelbetrieb • Großbetrieb
Standortvarianz	<ul style="list-style-type: none"> • stationär • halbstationär • mobil
Betriebsdauer	<ul style="list-style-type: none"> • ständige Betreuung • saisonale Betreuung • anlassbezogene Betreuung

Tab.4: Abgrenzung von Gastronomiebetrieben nach der Leistungsbereitschaft
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaub (1990), S. 62 ff.

Zu einer Abgrenzung gastronomischer Betriebe nach ihrer **Größe** in Klein-, Mittel- und Großbetriebe bieten sich verschiedene Kriterien an, wie etwa die Betriebsflächengröße, der Umsatz pro Zeiteinheit oder die Besuchsfrequenz pro Zeiteinheit. Der **Standort** eines Gastronomiebetriebes ist in der Regel fest. Daneben existieren allerdings auch mobile Betriebe, die ihren Standort in Abhängigkeit zur Nachfragefrequenz variieren und damit zugleich anlassbezogen sind (z.B. Imbiss- oder Getränkewagen bei Volksfesten, Festzelte etc.). Eine ständige **Betriebsdauer** weisen Betriebe auf, die mit Ausnahme von Ruhetagen oder Betriebsferien das ganze Jahr über geöffnet haben. Saisonbetriebe sind von einer saisonalen Nachfrage abhängig, wie z.B. Biergärten oder italienische Eisdielen. Zur anlassbezogenen Gastronomie schließlich zählen „die Veranstaltungen der

⁴⁸ Zu einer Abgrenzung handelsgastronomischer Betriebe nach ihrer Größe bieten sich die Kriterien Betriebsflächengröße, Umsatz pro Zeiteinheit oder Besuchsfrequenz pro Zeiteinheit an. KAUB schlägt eine Differenzierung nach dem Umsatz mit folgender Maßgabe vor: Kleinbetriebe: Jahresumsatz bis zu 250.000 DM; Mittelbetriebe: Jahresumsatz bis zu 1.000.000 DM; Großbetriebe: Jahresumsatz über 1.000.000 DM. Vgl. Kaub (1990), S. 63.

Vereinsgastronomie und sonstige kurzfristige gastronomische Aktivitäten, z.B. in Festzelten u.ä. .⁴⁹

In der Handelsgastronomie sind hinsichtlich der Betriebsgröße alle genannten Ausprägungen möglich und auch anzutreffen. Das Spektrum reicht von Betriebstypen mit kleinflächigen Konzeptionen von 6 bis 20 qm (u.a. in Schaufenstern) bis hin zu 600 qm großen Handelsrestaurants. In jüngerer Zeit allerdings ist im Handel ein Trend zu gastronomischen Kleinflächenlösungen in guten Kundenlagen erkennbar, die vergleichsweise geringe Einstandsinvestitionen erfordern und bei einem hohen Flächenumsatz einen schnellen Return on Investment ermöglichen.⁵⁰

Hinsichtlich der **Betriebsdauer** sollen nur dauerhaft betriebene handelsgastronomische Einrichtungen Eingang in die Untersuchung finden, wobei sich die Dauerhaftigkeit durch regelmäßige Öffnungszeiten während der Woche ausdrückt. Sofern der Gastronomiebetrieb nicht über einen eigenständigen Außenzugang verfügt, hängen die täglichen Öffnungszeiten von denen des Einzelhandelsbetriebes ab. In diesem Fall wird die gastronomische Leistung ausschließlich oder überwiegend tagsüber während der Geschäftszeiten des Einzelhandelsbetriebes angeboten, weshalb der Schwerpunkt regelmäßiger handelsgastronomischer Aktivitäten derzeit (zwangsläufig) am Tage liegt (Tagesgastronomie) und in der Regel zwei herausragende Umsatzspitzen zeigt, nämlich das Frühstücks- und das Mittagsgeschäft. Die Chance einer Ausdehnung der betrieblichen Tätigkeiten auf das Abendgeschäft steht daher auch in einem engen Zusammenhang mit der Liberalisierung der Ladenschlusszeiten.

⁴⁹ Kaub (1990), S. 63.

⁵⁰ Vgl. hierzu auch *Kap. 6.3*.

4.4 Faktoreinsatz

Zur Beschreibung gastronomischer Angebotsformen kann der Fokus auch auf einzelne Leistungsfaktoren gerichtet sein, die in ihrer Kombination eine gastronomische Gesamtleistung abbilden. Zu unterscheiden sind Produktions-, Handels- und Dienstleistungen, deren jeweilige Gewichtung innerhalb des gastronomischen Gesamtangebotes diverse Gastronomietypen charakterisiert.

Die gastronomische Gesamtleistung kann grundsätzlich alle drei Leistungsarten enthalten. So stellt sich die Zubereitung von Speisen und Getränken als Produktionsleistung, der Verkauf von Zigaretten oder Kaugummis als Handelsleistung und der Service- bzw. Bedienungsbereich als Dienstleistung dar. Die Gesamtheit des einen Gastronomiebetrieb charakterisierenden Leistungsangebotes entsteht durch die individuelle und für den Betrieb typische **Kombination** dieser drei Leistungsarten.⁵¹

Unbestritten ist, dass Dienstleistungen den wesensbestimmenden Charakter der Gastronomie ausmachen, die daher dem Dienstleistungssektor zuzuordnen ist.⁵² Sowohl Produktions- als auch Handelsleistungen im Rahmen eines gastronomischen Betriebes sind ohne begleitende Dienstleistungselemente dagegen nicht mehr der Gastronomie zuzurechnen. So ist die ausschließliche Produktion von Speisen und Getränken als Vorstufe der Gastronomie der Nahrungsmittelindustrie zuzuordnen, während eine von gastronomischen Dienstleistungselementen befreite Handelsleistung ausschließlich in den Bereich des Handels fällt.⁵³

Für die **Handelsgastronomie** ist in diesem Zusammenhang eine besonders trennscharfe Betrachtung notwendig ist, da originäre Handelsleistungen einerseits und Gastronomieleistungen andererseits durch die räumliche und besonders die ökonomische Verknüpfung von Handels- und Gastronomiebetrieb oft schwer voneinander zu trennen sind. Die Frage, ob die Handelsgastronomie eine gastronomische oder primär eine Handelsleistung darstellt, wird daher im Schrifttum durchaus kontrovers diskutiert.⁵⁴ Eine Zuordnung zum Handel stützt sich

⁵¹ Vgl. Hamer/Riedel (1990), S. 33, Hänssler (1998), S. 90.

⁵² Vgl. zur Begründung einer Einordnung der Gastronomie in den Dienstleistungsbereich stellvertretend Schillinger (1992), S. 10 ff.

⁵³ Vgl. Schillinger (1992), S. 17.

⁵⁴ Vgl. etwa Hamer/Riedel (1990), S. 60 f.

beispielsweise auf die These, dass der Hauptzweck der Handelsgastronomie nicht das gastronomische Ziel einer Gastverpflegung und -versorgung, sondern vielmehr die verkaufsfördernde Unterstützung des Handelsbetriebes sei.⁵⁵ Gegen eine Kennzeichnung als ausschließlich gastronomischen Hilfsbetrieb des Handels steht andererseits der akquisitorische Effekt der gastronomischen Leistung, dessen Nutznießer der Handel ist.

Im Folgenden werden die handelsgastronomischen Leistungskomponenten **Produktions-, Handels- und Dienstleistung** im Einzelnen untersucht, um ihre für das Untersuchungsobjekt Handelsgastronomie charakteristische Konstellation und Gewichtung zu beschreiben.

4.4.1 Produktionsleistungen

Die handelsgastronomische Produktionsleistung besteht in der Herstellung verzehrfertiger Speisen und Getränke (z.B. Kaffee, Tee) aus Nahrungsrohstoffen.⁵⁶ Im Vergleich zur getränkeorientierten Gastronomie, deren Produktionsleistung sich auf die Mixtur von Getränkezusätzen/-bestandteilen oder die Erwärmung von Getränken beschränkt, liegt der Fertigungsschwerpunkt der Handelsgastronomie in der Speisezubereitung und induziert somit einen im Vergleich zur getränkeorientierten Gastronomie hohen Anteil an Produktionsleistungen innerhalb der gastronomischen Gesamtleistung.⁵⁷ Infolgedessen sieht sich die Handelsgastronomie auch nicht unerheblichen Produktionskosten gegenüber, die sich überwiegend aus Investitions- und Betriebskosten für Produktionsmittel (z.B. Küchengeräte) sowie aus Personalkosten zusammensetzen.

Ein weiterer produktionsbedingter Kostentreiber in der Handelsgastronomie ist die für Einkaufssituationen typische Notwendigkeit kurzfristig verfügbarer verzehrfertiger Gerichte. Mit steigendem Anspruch an Frische sinken jedoch die Möglichkeiten einer weitgehenden Vorfertigung und steigen die mit dem kurzfristigen Produktionsanteil verbundenen Kosten zur Herstellung eines Gerichtes. Diesen Kosten entgegenwirken kann eine zeitliche Verteilung der Produktionsleistung über eine

⁵⁵ Vgl. z.B. Hamer/Riedel (1990), S. 63.

⁵⁶ Vgl. Wöhe (1990), S. 487 f.; Schillinger (1992), S. 11.

⁵⁷ Vgl. Hamer/Riedel (1990), S. 36.

möglichst kontinuierliche Vor- und Endproduktion. Eine solche Kontinuität ist umso eher erreichbar, je standardisierter und einfacher das gastronomische Angebot gestaltet ist. Die Möglichkeit eines Kosten senkenden Kapazitätsausgleichs für die Produktionsleistung in der Handelsgastronomie ist daher unmittelbar mit dem Standardisierungsgrad der angebotenen Speisen und Getränke verbunden.

Innerhalb der Handelsgastronomie stehen die Intensität der Produktionsleistung sowie die damit verbundenen Kosten in einem engen Zusammenhang mit der Gestaltung des Produktionsprozesses. Ausschlaggebend ist der Einsatz von Nahrungsmitteln unterschiedlicher Fertigungsstufen, die in *Tab. 5* dargestellt sind. Mit zunehmender Nutzung von Nahrungsmitteln höherer Fertigungsstufen als Ausgangspunkt der Zubereitung sinkt die Produktionsleistung und damit der Wertschöpfungsbeitrag eines handelsgastronomischen Betriebes, während zugleich der Standardisierungsgrad der Waren zunimmt. So ist die Produktionsleistung eines Selbstbedienungsrestaurants im Handel, in dem aus küchenfertigen Lebensmitteln eine relativ breite Auswahl warmer Menüs zubereitet wird, weitaus höher als die einer Imbisskonzeption, bei der sich die Produktionsleistung auf das Aufwärmen von Menükomponenten (ready to heat) beschränkt. Werden darüber hinaus Zutaten verwendet, welche nur noch geringfügigen Veränderungen bis zur Verzehrbarkeit unterworfen sind, steigt die Homogenität fertig zubereiteter Waren und damit der Standardisierungsgrad des Warensortiments.

	Fertigungsstufe	Lebensmittelzustand
hoch	initial grade	Bearbeitung der Lebensmittel außerhalb einer Küche (z.B. Zerlegung von Tierhälften)
niedrig	ready for kitchen processing	Küchenfertige Lebensmittel, die vor dem Garprozess einer Vorbereitung in der Küche bedürfen (z.B. zerlegtes Fleisch)
	ready to cook	Produkte, die ohne weitere Behandlung dem Garprozess zugeführt werden können (z.B. geschälte Kartoffeln)
	ready to heat	Regenerierfähige Menüs oder Menükomponenten, die nur durch Wärmezufuhr fertig gestellt werden
niedrig	ready to eat	Verzehr fertige Speisen, die ohne Bearbeitung zum sofortigen Konsum geeignet sind
hoch		

Wertschöpfungsgrad (steigt von unten nach oben)
Standardisierungsgrad (steigt von unten nach oben)

Tab. 5: Fertigungsstufen von Nahrungsmitteln

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schillinger (1992), S. 11 f.

In der Wertschöpfungsleistung an Nahrungsmitteln wurzelt letztlich auch die Diskussion um die Potentiale des Handels durch Home Meal Replacement: Je stärker Einzelhandelsbetriebe mit einem Lebensmittelsortiment (z.B. der Fertigungsstufen initial grade oder ready for kitchen processing) durch eine Weiterverarbeitung der Produkte eine Vorwärtsintegration entlang der Wertschöpfungskette vornehmen und hierdurch Produkte mit hohem nachfrageseitigen Conveniencegrad schaffen, umso mehr erwachsen sie zu Konkurrenten klassischer Gastronomieformen.

4.4.2 Handelsleistungen

Die funktionale Definition umschließt mit dem Begriff Handel die wirtschaftliche Tätigkeit der Beschaffung und/oder des Absatzes von Gütern ohne eine wesentliche Be- und Verarbeitung.⁵⁸ Es gilt somit zu untersuchen, bei welchen in der Handelsgastronomie umgeschlagenen Gütern eine Handelsleistung im obigen Sinne vorliegen kann.

Im **Speisebereich** beschränken sich Handelsleistungen auf den Verkauf von Lebensmitteln, die ohne eine Veränderung des Produktzustandes durch den handelsgastronomischen Betrieb an den Endkonsumenten weitergegeben werden, da sie von den zuliefernden Nahrungsmittelherstellern bereits verzehrfertig produziert und portioniert wurden. Zumeist handelt es sich hierbei um Waren, die ergänzenden Charakter für das Kernsortiment des handelsgastronomischen Betriebes haben, wie beispielsweise in Schweißfolie verpackte Mayonnaise- und Ketchup-Portionen, Salat-Dressings, Snackriegel oder Kaugummis.

Beim Verkauf von **Getränken** ist eine wesentliche Be- oder Verarbeitung der angebotenen Produkte sehr oft nicht gegeben, so daß hier zunächst von einer gastronomischen Handelsleistung ausgegangen werden kann. Ergänzt werden diese Leistungen allerdings in der Regel um für Einzelhandelsbetriebe untypische Dienstleistungen wie die Mixtur von Getränkekomponenten, das Erhitzen von

⁵⁸ Vgl. Müller-Hagedorn (1993), S. 16.

Getränken oder die Bereitstellung von Gläsern und Zapfanlagen.⁵⁹ Die Rolle der Handelskomponente wird damit für diesen Bereich zurückgedrängt.

Echte Handelsleistungen liegen in der Gastronomie des Handels dagegen dann vor, wenn zusätzlich zum gastronomischen Kernsortiment auch **branchenfremde Waren** verkauft werden, die in einem mehr oder weniger engen Zusammenhang mit dem Food & Beverage- Bereich stehen. Eine solche Tendenz ist bei den eigenständigen Fast Food- Betrieben zu beobachten, in denen beispielsweise Spielwaren als Angebotspaket in Verbindung mit Kindermenues verkauft werden. Auch in der Handelsgastronomie sind derartige Angebote inzwischen etabliert, da mit dem gemeinsamen Marktauftritt von handelsgastronomischen Einrichtungen und verschiedenen Markenpartnern (sog. Co-Branding) gegenseitige Synergien erzielt werden können: Während der Gastronomiebetrieb vom Image eines Markenartikelherstellers profitieren kann, findet der Hersteller eine Plattform für z.B. die Bekanntmachung neuer Produkte.⁶⁰

Die Darstellungen machen deutlich, dass die Handelskomponente nicht Kernbestandteil der handelsgastronomischen Gesamtleistung ist. Vielmehr erfahren Handelsleistungen entweder eine Ergänzung um gastronomietypische Dienstleistungen (wie z.B. das Erhitzen und Servieren von Getränken), oder sie beziehen sich auf den Verkauf von Produkten, die nicht Bestandteil des handelsgastronomischen Kernsortimentes sind.

4.4.3 Dienstleistungen

Eine terminologische Abgrenzung des Begriffes der Dienstleistung kann über eine Erarbeitung konstitutiver Dienstleistungsmerkmale erfolgen. Bei dieser Vorgehensweise lassen sich potential-, prozess- und ergebnisorientierte Definitionsvorschläge differenzieren, deren Ansatzpunkte *Abb. 4* wiedergibt.

⁵⁹ Vgl. Schillinger (1992), S. 13.

⁶⁰ Vgl. Rosbach (1998), S. 90.

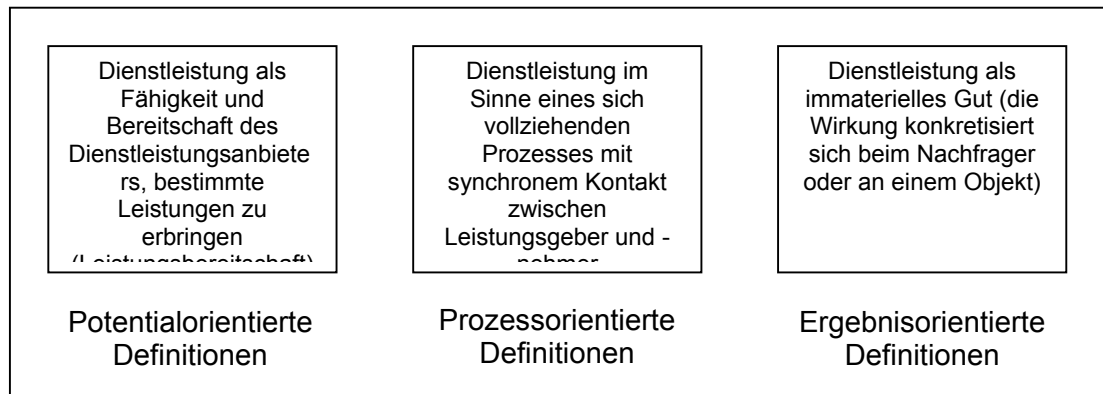


Abb.4: Kategorien von Dienstleistungs-Definitionen
Quelle: Corsten (1993), Sp. 765.

HILKE unternimmt eine phasenorientierte Integration dieser drei Ansätze und definiert Dienstleistungen mit Hilfe jeweils eines gesonderten Merkmales aus jeder Phase.⁶¹ Diesen Gedanken greifen MEFFERT und BRUHN auf und leiten daraus folgende **integrierende Definition von Dienstleistungen** ab, der auch in der vorliegenden Arbeit gefolgt wird:

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Friseurleistungen) verbunden sind (**Potentialorientierung**). Interne (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z.B. Kunden) oder deren Objekten (z.B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (zum Beispiel Inspektion beim Auto) zu erzielen (**Ergebnisorientierung**).“⁶²

Bei einer abstrahierenden Betrachtung der Dienstleistungskomponenten in der Gastronomie lassen sich fünf bedeutende Bereiche unterscheiden.⁶³

- Zubereitung und Angebot von Speisen,
- Zubereitung und Angebot von Getränken,

⁶¹ Vgl. Hilke (1989 b), S. 10 f.

⁶² Meffert/Bruhn (1997), S. 27.

⁶³ Vgl. Reisen (1987), S. 19 ff; Schillinger (1992), S. 16 f.

- Bereitstellung von Räumlichkeiten bzw. Verzehrzonen inklusive Ausstattungskomponenten (z.B. Toiletten, Garderobe, Wickelraum, Schließfächer für Einkaufstaschen, etc.),
- Bedienung sowie
- Unterhaltung.

Diese Dienstleistungen können dem Gast einen Grundnutzen stiften (Verzehrfunction) oder auf die Erfüllung eines Zusatznutzens (Erlebnisfunction) abzielen.⁶⁴ Je nach Richtung ihrer Gesamtanmutung kann in diesem Zusammenhang von **Verzehr-** oder **Erlebnisgastronomie** gesprochen werden.

Eine generelle Einordnung der gastronomischen Gesamtleistung oder ihrer Teilfunktionen in die eine oder die andere Gruppe ist jedoch nicht möglich, sondern hängt angebotsseitig von der individuellen Ausgestaltung der einzelnen Teilfunktionen und nachfrageseitig vom Empfinden des Gastes ab. So kann das Angebot von Speisen und Getränken dem Konsumenten einen über die Versorgungsfunktion hinausgehenden Ereignisnutzen bieten, wenn beispielsweise die Speisezubereitung vor den Augen der Gäste auf offener Flamme erfolgt (Front Cooking) oder ein Cocktail mit kunstvollen Bewegungen des Barkeepers gemixt wird. Nachfrageseitig kann für ein Kind der Besuch eines Imbissbetriebes einen hohen Erlebniswert darstellen, während für einen Erwachsenen in diesem Fall die Verzehrfunction im Vordergrund steht.⁶⁵

Die angeführten Dienstleistungsfunktionen sind auch für die Handelsgastronomie zutreffend. Ihr Grad und ihre Ausprägung lassen eine für handelsgastronomische Betriebe typische Struktur erkennen, die eine Hilfe zur Abgrenzung gegenüber anderen gastronomischen Angebotsformen gibt.

Im Gegensatz zur Produktionsleistung, die die Herstellung von Speisen und Getränken umfasst, besteht die Dienstleistung des **Speisen- und Getränkeangebotes** darin, Speisen und Getränke zum Zeitpunkt der Nachfrage in einen verzehrfertigen Aggregatzustand (z.B. durch Erhitzen) zu versetzen und

⁶⁴ Vgl. Böskes-Diebels (1989), S. 63.

⁶⁵ Vgl. Reisen (1986), S. 42 ff.

anzubieten. Die Absatzfähigkeit der noch zu produzierenden (z.B. warmer Kaffee) sowie der bereits produzierten Güter (z.B. Bier) wird erst durch das Hinzufügen von Dienstleistungselementen erreicht, die originär versorgungsorientierten Charakter haben.⁶⁶

Die aktuelle Marktsituation sieht das Angebot von Speisen und Getränken ebenso wie bei vielen anderen tagesgastronomischen Angebotsformen im Vordergrund des Dienstleistungsspektrums in der Handelsgastronomie. Unterhaltende Komponenten dagegen sind in diesem Segment bislang unterproportional vertreten.

Die **Bereitstellung von Räumlichkeiten oder Verzehrzonen** für Speisen und Getränke stellt eine weitere Dienstleistung dar, die das Zutreffen eines herausragenden Kennzeichens gastronomischer Betriebe – die Möglichkeit zum Verzehr an Ort und Stelle – ermöglicht. Über den eher physischen Grundnutzen von Räumlichkeit und Inventar hinaus ist die Ausgestaltung der Räumlichkeiten Bestandteil eines psychisch orientierten Erlebnisnutzens.⁶⁷

Nach dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Gastronomiebegriff ist auch im Handel die Möglichkeit zum sofortigen Verzehr von Speisen und Getränken notwendige Voraussetzung für das Vorliegen einer gastronomischen Leistung. Das bedeutet jedoch weder, dass hierfür besondere, von der Verkaufsfläche des Handelsbetriebes separierte Räumlichkeiten vorgesehen sein müssen, noch, dass zwingend Sitzplätze und Tische vorhanden sind. Es ist im Sinne der Definition ausreichend, wenn eine Verzehrzone angeboten wird.

Die für handelsgastronomische Betriebe lange Zeit typische Gestaltung von Räumlichkeiten oder Verzehrzonen war durch eine funktionale Orientierung geprägt und ist auch heute noch mehrheitlich einer Grundfunktion zuzuordnen. Die jüngere Entwicklung bei handelsgastronomischen Einrichtungskonzeptionen zeigt jedoch, dass zunehmend auch erlebnisorientierte Ausstattungskomponenten Zugang in die Handelsgastronomie finden. Beispielhaft sei eine junge Gastronomiekonzeption mit dem Namen RAINFOREST CAFÉ genannt, die zunächst in amerikanischen Shopping-Malls auftrat und inzwischen auch in Europa Verbreitung gefunden hat (z.B. in London). Die im Franchise-System betriebenen Cafés bieten auf einer Fläche von 160 bis 250

⁶⁶ Vgl. Reisen (1987), S. 20 f.

⁶⁷ Vgl. Bösken-Diebels (1989), S. 64.

qm die Atmosphäre eines tropischen Regenwaldes, wofür unter anderem künstliche Bäume und Schlingpflanzen, kreischende Papageien oder künstliche Elefanten in Lebensgröße sorgen, die mit Licht- und Toneffekten regelmäßig aus dem Dickicht „erscheinen“. Jedes Café besteht aus zwei Bereichen, nämlich einem Restaurant inklusive Bar sowie einem Souvenirshop mit einer umfangreichen Auswahl an Videofilmen und Büchern zum Thema „Regenwald“. Die Unternehmensgruppe, die 1997 einen Umsatz von 108,7 Mio. US-\$ erzielt hat, will in Zukunft ihr Engagement an europäischen Handelsplätzen verstärken.⁶⁸

Die **Bedienungsleistung** besteht im Regelfall in der Aufnahme von Bestellungen sowie dem Servieren und Abräumen. Für ihre wirtschaftlich sinnvolle Erbringung ist in Übereinstimmung mit dem prozessualen Charakter der Dienstleistungsdefinition (vgl. oben) ein synchroner Kontakt zwischen dem Leistungsgeber und dem „externen Faktor“ Gast als Dienstleistungsnehmer erforderlich.⁶⁹ Im Spektrum der gastronomischen Angebotsformen unterscheiden sich Form und Intensität der Bedienungsleistung allerdings stark. Das Spektrum reicht von Full Service-Bedienungsleistungen (inklusive Tischbedienung) über Konzeptionen mit Teilselbstbedienung bis hin zur Selbstbedienungsgastronomie.

In der Handelsgastronomie ist die Bedienungsleistung im Laufe der Zeit zugunsten von Selbstbedienungskonzeptionen zurückgedrängt worden, die insbesondere den schnellen Erhalt und Verzehr von Speisen und Getränken ermöglichen. Der Grund hierfür liegt neben den eingesparten Personalkosten in der Vermutung, dass der Zeitfaktor eine nicht unerhebliche Determinante im gastronomischen Wahlentscheidungsprozess eines Konsumenten darstellt, der sich in einer (für die Nutzung der Handelsgastronomie typischen) Einkaufssituation befindet. Vordringlich nämlich bildet dann der Einkauf verschiedener Waren, und nicht die Inanspruchnahme (handels-)gastronomischer Leistungen den Anlass für den Besuch von Handelsstandorten, wie z.B. der Innenstadt. Das zur Verfügung stehende Zeitbudget orientiert sich primär an der originären Einkaufstätigkeit, weshalb für die zwischenzeitliche oder abschließende Nutzung der Handelsgastronomie ein eher restriktiver Zeitrahmen zu vermuten ist.

⁶⁸ Vgl. o.V. (1998 b), S. 48.

⁶⁹ Vgl. Schillinger (1992), S. 16.

Diesem Zeitdruck und dem damit verbundenen Wunsch nach schnellem Verzehr wird durch Verkaufssysteme Rechnung getragen, die dem Konsumenten eine schnelle Auswahl und Konsumtion von Speisen und Getränken ermöglichen, zugleich aber bedienungsarm sind. Als Beispiel sei das für gehobene handelsgastronomische Betriebe typische Free flow- Konzept genannt (vgl. Kap. 6.1), in dem sich der Gast zwischen verschiedenen Angebotstheken und Selbstbedienungsbuffets frei bewegen und in Selbstbedienung auswählen kann, womit ein zeitintensives Schlangestehen vor einer einzigen Ausgabestelle entfällt. Bedienungselemente finden sich bei diesem Konzept lediglich an den Ausgabetheken für einige wenige Hauptspeisen.⁷⁰ Auch andere für die Handelsgastronomie typische Verkaufsformen,⁷¹ wie klassische On line- Systeme, bei denen der Gast an langen Angebotstheken vorbei geführt wird, oder der Verkauf über Verkaufstheken (Counter Service- Systeme), zeichnen sich durch eine starke Reduktion von Bedienungselementen zugunsten der Selbstbedienung aus. Insgesamt ist der Rückgang von Bedienungsleistungen zugunsten verschiedener Selbstbedienungskonzeptionen für die Handelsgastronomie charakteristisch.

Unterhaltungsorientierte Dienstleistungen sind beispielsweise das Angebot von Musik (Tonträger, Live-Gruppen), Fernsehgeräte oder Spielautomaten. Auch hier bestehen zwischen den einzelnen gastronomischen Angebotsformen hohe Intensitätsunterschiede. Die Skala reicht von Betrieben, die gänzlich auf Unterhaltungskomponenten verzichten, bis zu solchen, deren Dienstleistungsschwerpunkt im Bereich Unterhaltung liegt (z.B. Diskotheken).⁷²

In der Handelsgastronomie stehen unterhaltende Komponenten zumeist nicht im Mittelpunkt der Dienstleistungsbemühungen, was als Charakteristikum der bestehenden tagesgastronomischen Angebotsformen gewertet werden kann. Über das Abspielen von Musik und das Aufstellen von Spielautomaten hinaus sind allerdings auch innovative Bemühungen zu erkennen, wie etwa die Durchführung von Buchlesungen oder die Einrichtung eines Jazz-Nachmittages mit einer Live-Band. Betriebe, die einen Schwerpunkt auf Unterhaltungskomponenten legen, sind allerdings üblicherweise abendorientiert.

⁷⁰ Vgl. Reisen (1987), S. 215 f.

⁷¹ Vgl. Schillinger (1992), S. 29.

⁷² Vgl. Schillinger (1992), S. 17.

Ein zusammenfassender Überblick über die Dienstleistungselemente der Handelsgastronomie zeigt, dass das Angebot verzehrfertiger Speisen und Getränke zum Zeitpunkt der Nachfrage einen Schwerpunkt der gastronomischen Dienstleistung bildet. In Kombination mit anderen Dienstleistungselementen steht damit die Versorgungsorientierung im Vordergrund, was eine Konsequenz der primär versorgungsorientierten Konsumsituation der Gäste ist.

Abb. 5 veranschaulicht beispielhaft anhand des Betriebstyps „Handelsrestaurant“ ein typisches Dienstleistungsprofil der Handelsgastronomie im Vergleich zu dem einer gehobenen Speisegaststätte. Außer Frage steht, dass die Darstellung der Gefahr einer überhöhten Aggregation und Abstraktion unterliegt, zumal zwischen den einzelnen Elementen Interdependenzen bestehen, die eine deutliche Trennung der Dienstleistungsfunktionen erschweren. Die Abbildung genügt jedoch der Anforderung, die grundsätzlichen Unterschiede im Dienstleistungsprofil der Handelsgastronomie gegenüber einer anderen gastronomischen Angebotsform zu veranschaulichen.

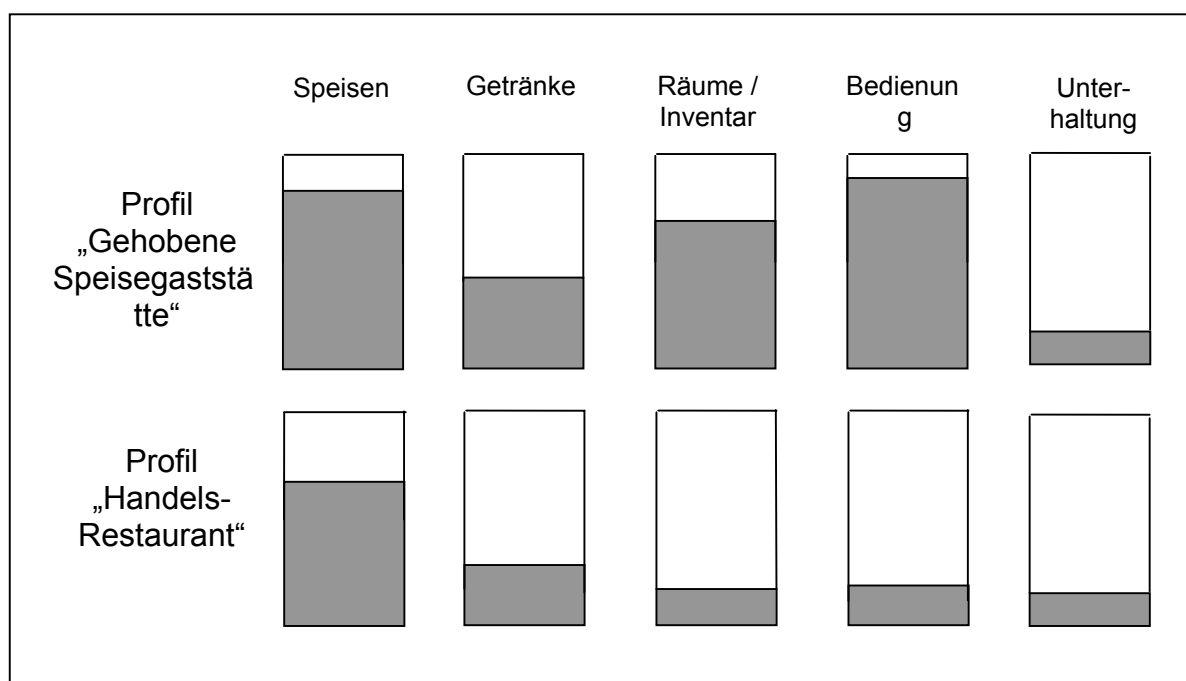


Abb. 5: Typische Dienstleistungsprofile von Gastronomietypen
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bösen-Diebels (1989), S. 66

4.4.4 Kombination der Einsatzfaktoren

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die Gesamtleistung der Handelsgastronomie eine Kombination von Produktions-, Handels- und Dienstleistungen darstellt. Produktions- wie Handelsleistungen müssen allerdings eine Ergänzung um bestimmte Dienstleistungen erfahren, um als gastronomische Leistung charakterisiert werden zu können. Insofern stellt die Dienstleistungskomponente mit ihren Teilfunktionen das Kernelement des handelsgastronomischen Leistungsangebotes dar.

Das dienstleistungsorientierte Gesamtkonzept der Handelsgastronomie ist mit Hilfe der von CORSTEN entwickelten Theorie der Dienstleistungsproduktion anschaulich darstellbar (vgl. *Abb. 6*). In einer dem eigentlichen Leistungsabsatz vorgelagerten Stufe erfolgt eine Vorkombination interner Produktionsfaktoren, z.B. vorbereitende Arbeiten der Speiseerstellung oder die Vorkühlung von Getränken. Diese Phase der „Vorproduktion“ dient dem Aufbau der handelsgastronomischen Leistungsbreitschaft (Dienstleistung als Potential). Zum Zeitpunkt der Nachfrage durch den „externen Faktor“ Gast wird dieses Leistungspotential im Rahmen der Endkombination unter Zuführung weiterer interner Produktionsfaktoren, wie z.B. Erhitzen von Speisen oder Bedienung, zur eigentlichen Endleistung verarbeitet und dem Kunden angeboten (Dienstleistung als Prozess). Das Ergebnis des Faktorkombinationsprozesses konkretisiert sich schließlich am externen Faktor Gast durch dessen Leistungskonsum (Dienstleistung als Ergebnis).⁷³

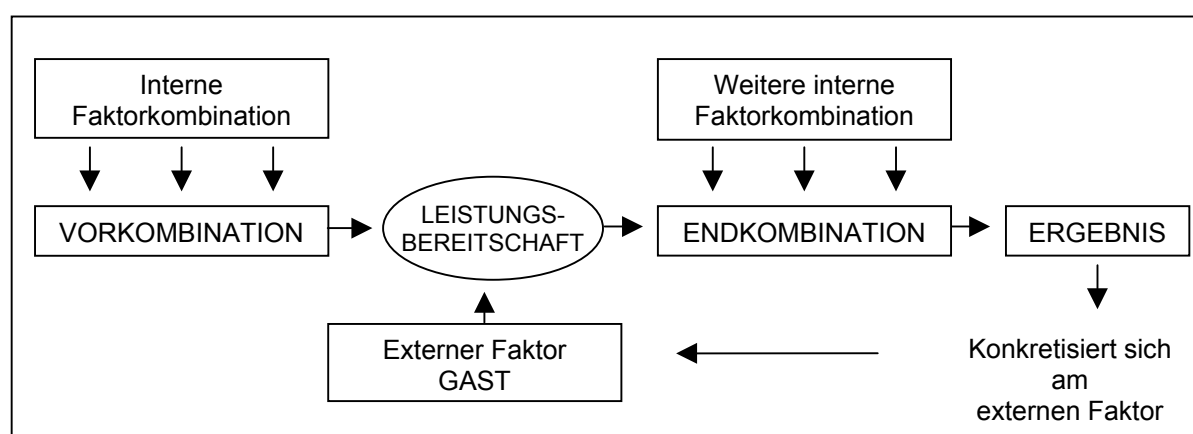


Abb. 6: Faktorkombinationsprozess bei der Gastronomieleistung

Quelle: Schillinger (1992), S. 18.

⁷³ Vgl. Corsten (1993), Sp. 766 ff.; Corsten (1990), S. 34 ff.; Corsten (1988), S. 81 ff.

4.5 Sortimentsstruktur

Eine Abgrenzung gastronomischer Angebotsformen ist auch mit Hilfe charakteristischer Merkmale möglich, die einzelne Bausteine, Dimensionen oder betriebsinterne Unterteilungen eines betrieblichen Sortimentes betreffen können.⁷⁴ Das Betriebssortiment umfasst alle Waren und Dienstleistungen eines Handelsbetriebes.⁷⁵

Für die verschiedenen **Bausteine** eines Sortimentes haben sich Bezeichnungen herausgebildet, die eine Untergliederung der Sortimentsgesamtheit nach immer geringeren Unterscheidungsmerkmalen erlauben. Sie determinieren eine Sortimentspyramide, deren Spitze die kleinste und sinnvoll nicht mehr weiter differenzierbare Einheit eines Sortimentes bildet (vgl. *Abb. 7*). In der Literatur liegen allerdings zahlreiche abweichende Vorschläge für die Anzahl und Bezeichnung von Sortimentsebenen vor, deren Elemente zudem wegen branchenbedingter Besonderheiten nicht eindeutig abgrenzbar sind.⁷⁶

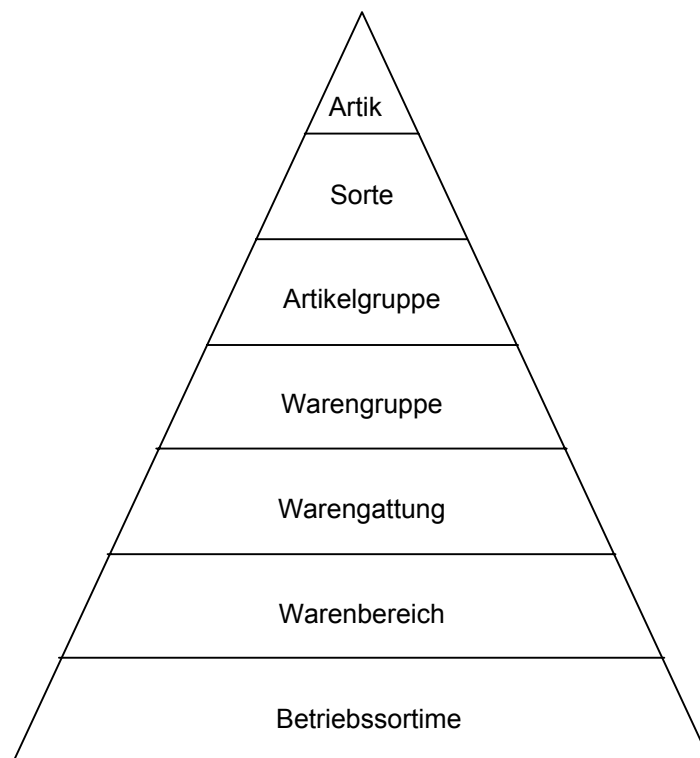


Abb. 7: Die Sortimentspyramide

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Katalog E (1995), S. 24 f.; Berekoven (1995), S. 74

⁷⁴ Vgl. Berekoven (1995), S. 74 ff.

⁷⁵ Vgl. Barth (1999), S. 167.

⁷⁶ Vgl. z.B. Müller-Hagedorn (1993), S. 157; Oehme (1993), S. 1070 f.; Berekoven (1995), S. 74.

In der vorliegenden Arbeit wird der in *Abb. 7* zugrunde gelegten Terminologie gefolgt, die auf BEREKOVEN und den KATALOG E (AUSSCHUSS FÜR BEGRIFFSDEFINITIONEN AUS DER HANDELS- UND ABSATZWIRTSCHAFT) zurückgeht.⁷⁷

Auf Basis ihrer Bausteine werden Sortimente üblicherweise durch die **Dimensionen** Sortimentsbreite und -tiefe gekennzeichnet, die auf die Substitutionsmöglichkeiten von Waren abstellen. Die *Breite eines Sortiments* wächst mit der Anzahl verschiedener Warenbereiche. Je breiter ein Sortiment ist, umso umfassender wird das Bedarfsspektrum der Verbraucher abgedeckt und die Möglichkeit *additiver* Käufe geschaffen. Die *Sortimentstiefe* dagegen beschreibt die Zahl der Möglichkeiten, mit denen ein bestimmtes Bedürfnis befriedigt werden kann, und zielt damit auf *Entscheidungsalternativen* beim Kauf ab.⁷⁸

Von dieser begrifflichen Festlegung soll für die Charakterisierung von Sortimenten in der Gastronomie allerdings Abstand genommen werden. Eine objektive Abgrenzung beider Dimensionen eines Sortiments ist nämlich nicht ohne Schwierigkeiten möglich, da es von den subjektiven Wünschen und Gewohnheiten eines einzelnen Konsumenten sowie vom Konkretisierungsgrad seines Bedürfnisses abhängt, welche Waren in einem substitutiven Verhältnis zueinander stehen. Geht es einem Konsumenten beispielsweise um die Befriedigung eines Durstgefühls, so kann er das von ihm gewünschte Produkt aus den Warengattungen alkoholische Getränke und alkoholfreie Getränke (AfG) auswählen. Einige Gäste werden nunmehr eine Entscheidung darüber treffen, ob sie entweder ein alkoholisches oder ein alkoholfreies Getränk bestellen, womit beide Warengattungen in einem alternativen Verhältnis zueinander stehen und nach der oben beschriebenen Terminologie die Tiefe eines Sortiments determinieren. Andere Gäste allerdings werden Produkte aus beiden Warengattungen auswählen (z.B. Wein und Wasser) und sie damit in ein additives Verhältnis rücken, wodurch die Dimension der Sortimentsbreite angesprochen würde.

Darüber hinaus steigt die Substitutionsmöglichkeit mit abnehmendem Konkretisierungsgrad des Konsumwunsches und vermindert hierdurch die Potentiale zur Abgrenzung additiver Warenbereiche, die in der Ausgangsdefinition die Breite

⁷⁷ Vgl. Katalog E (1995), S. 24 f.; Berekoven (1995), S. 74.

⁷⁸ Vgl. Müller-Hagedorn (1993), S. 163.

eines gastronomischen Sortiments determinieren. Bei sehr undifferenzierten Kundenbedürfnissen, wie beispielsweise dem nicht weiter spezifizierter Wunsch nach einem Getränk zum Löschen von Durst, kommen nämlich grundsätzlich alle Produkte des Getränkesortiments mit gleicher Eignung zur Bedürfnisbefriedigung in Frage. Bei Beibehaltung einer ausschließlich an den Substitutionsmöglichkeiten orientierten Sortimentsdimensionierung würden sie mithin durch ihre alternative Beziehung statt der Breite die Tiefe des Getränkesortimentes charakterisieren. Eine Verbreiterung des Getränkesortiments wäre damit aus terminologischen Gründen ausgeschlossen. Ein aus Weinen, Bieren, Sekt und Säften bestehendes Getränkesortiment müsste vor dem Hintergrund einer gleichartigen Eignung aller Komponenten zur Bedürfnisbefriedigung als ebenso breit beschrieben werden wie ein Sortiment mit nur einer Komponente, z.B. Bier. Das aber könnte dann keinen Beitrag mehr für eine Abgrenzung gastronomischer Angebotsformen über die Dimensionierung z.B. des Getränkesortiments leisten.

Aus diesen Gründen wird in der vorliegenden Arbeit von einer traditionellen Verwendung der Begriffe Breite und -tiefe im Zusammenhang mit der Dimensionierung gastronomischer Sortimente abgesehen. Zur Charakterisierung typischer Strukturen soll vielmehr auf die **Artverwandtschaft** von Produkten abgestellt werden, welche mit Hilfe dieses Kriteriums zu Gruppen von Waren oder Dienstleistungen zusammengefasst werden können. Gruppieren werden Waren oder Dienstleistungen, welche aufgrund bestimmter Kriterien (zum Beispiel Bedarfszusammenhang, Produktionszusammenhang) in einer engen Beziehung zueinander stehen und in ihrer Gesamtheit eine Produktlinie bilden.⁷⁹ Die Anzahl **verschiedenartiger Produktlinien** kennzeichnet dann die Varietät eines gastronomischen Sortiments in horizontaler Hinsicht (**horizontaler Diversifizierungsgrad**) und damit seine Eignung, gleichzeitig ein heterogenes Bedarfsspektrum (z.B. der Bedarf nach Fischprodukten einerseits und der Bedarf nach Fleischprodukten andererseits) abzudecken. Die Anzahl der **Elemente innerhalb einer Produktlinie** dagegen deutet auf den **Spezialisierungsgrad** eines Gastronomiebetriebes hin (z.B. eine große Anzahl an Fischprodukten).

⁷⁹ Vgl. Meffert (1998), S. 325.

Schließlich bieten auch **betriebsinterne Unterteilungen** eine Hilfe bei der Charakterisierung gastronomischer Sortimente, die beispielsweise nach ihrer betrieblichen Bedeutung in Kern-, Zusatz- und Randsortimente unterschieden werden können. Das *Kernsortiment* fasst die wesentlichen Waren zusammen, auf die sich der Betrieb schwerpunktmäßig spezialisiert hat und die Hauptumsatzträger sind. *Zusatzsortimente* bestehen aus Waren, die eine im Zuge der Bedarfsorientierung oder des Nachfrageverbundes sinnvolle Ergänzung des Kernsortimentes darstellen. Ein *Randsortiment* schließlich ist die Zusammenfassung problematischer Waren des Kern- oder Zusatzsortimentes, wie z.B. solche mit unsicherer Rentabilität aufgrund kurzer Lebenszyklen oder Waren mit unterdurchschnittlichen Umschlagshäufigkeiten.⁸⁰

Mit Hilfe der skizzierten Sortimentsmerkmale lassen sich gastronomische Angebotsleistungen sowie ihre additiven oder alternativen Verflechtungen systematisieren, woraus in einem Folgeschritt die Möglichkeit einer Beschreibung charakteristischer Sortimentsstrukturen von verschiedenen gastronomischen Angebotsformen erwächst. *Abb. 8* zeigt einen Systematisierungsvorschlag.

⁸⁰ Vgl. Barth (1999), S. 167.

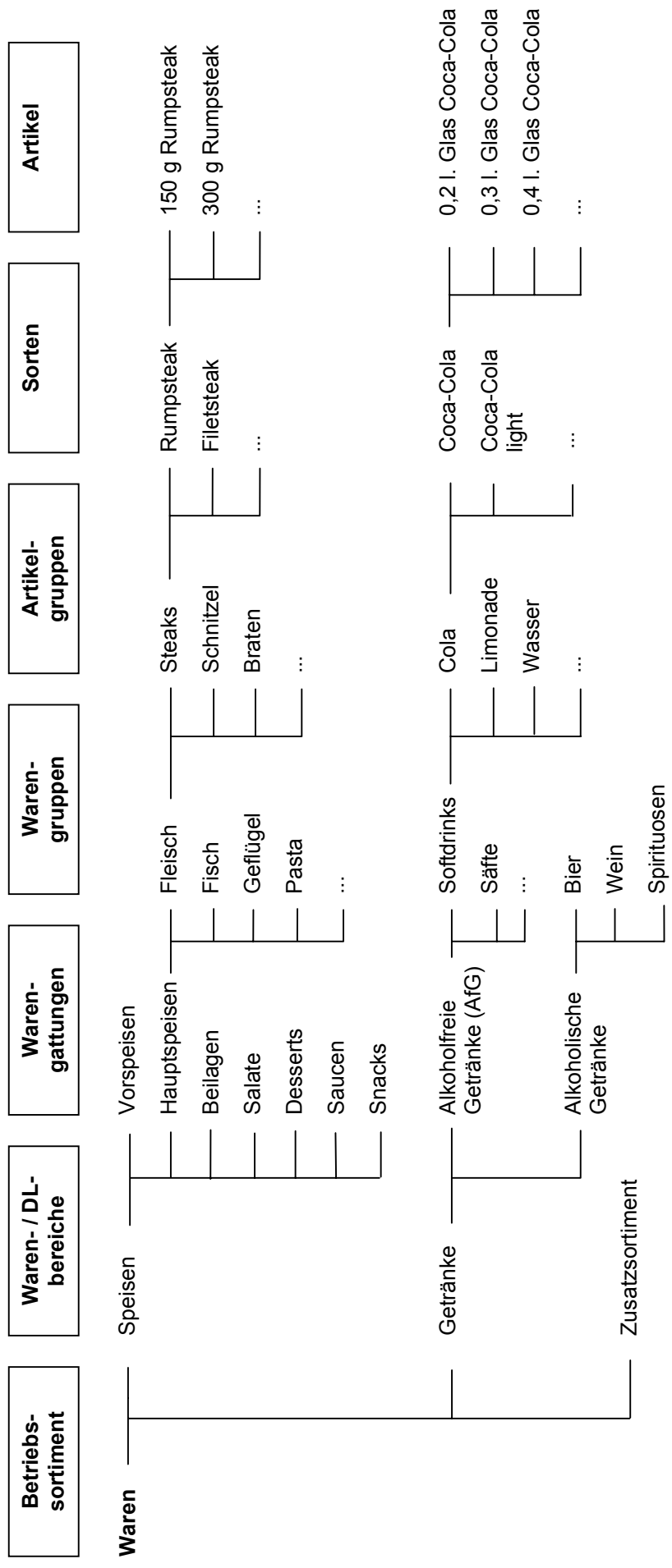


Abb. 8: Beispiel einer Sortimentsstruktur in der Gastronomie
Quelle: Eigene Darstellung

Das **Gesamtsortiment (Betriebsortiment)** gastronomischer Angebotsformen besteht in der gedanklichen oder räumlichen Zusammenfassung verschiedener Waren und Dienstleistungen, „die von einem Gastronomiebetrieb aus dem branchenüblichen Güterkreis zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgewählt und zum Verkauf auf dem Absatzmarkt angeboten werden.“⁸¹ Während sich das **Warenortiment** aus den additiven Leistungsbereichen Speisen und Getränke (als Kernsortimente) mit Ergänzung um ein Zusatzwarenortiment (z.B. Merchising-Artikel einer Brauerei) zusammensetzt, besteht das mögliche **Dienstleistungsortiment** im Wesentlichen aus den Bereichen Zubereitung und Angebot von Speisen und Getränken, Bedienung, Unterhaltungsangebot und Bereitstellung von Räumlichkeiten nebst Inventar (z.B. Garderobe, Toilette, Wickelräume, etc.) (vgl. auch *Kap. 4.4.3*). In beiden Teilsortimenten können nunmehr Schwerpunktbildungen erfolgen, die eine Abgrenzung verschiedener gastronomischer Angebotsformen ermöglichen. So lässt sich je nach Überwiegen der Warenbereiche Speisen und Getränke die speise- von der getränkorientierten Gastronomie unterscheiden. Steht andererseits der Unterhaltungsaspekt im Vordergrund der betrieblichen Aktivitäten, bildet sich hieraus ein gastronomisches Segment ab, in das beispielsweise Diskotheken oder Kleinkunstkneipen einzuordnen sind.

Eine weiter gehende Unterscheidung gastronomischer Angebotsformen soll beispielhaft über eine differenzierte Betrachtung des Warenortiments vorgenommen werden. Bei den **Speisen** lassen sich mit Blick auf additive Kombinationsmöglichkeiten des Gastes die Warengattungen Vorspeisen, Hauptspeisen, Beilagen, Salate, Desserts, Saucen und Snacks unterscheiden, die additiv zu einer Mahlzeit kombiniert werden können. Oftmals wird allerdings die freie Möglichkeit des Gastes zur Kombination von Einzelkomponenten durch das Angebot bereits zusammengefasster Warengattungen zu Gerichten (Zusammenstellung zu einem Gang, z.B. Hauptspeise mit Beilagen und Salat) oder Menüs (Zusammenstellung zu mehreren Gängen, z.B. Vorspeise, Hauptspeise mit Beilagen, Dessert) eingeschränkt.

Der Begriff „Hauptspeise“ ist in diesem Zusammenhang nicht im Sinne einer Charakterisierung der gesamten Nahrungsaufnahme als Haupt- oder

⁸¹ Reisen (1986), S. 166.

Zwischenmahlzeit zu verstehen, sondern kennzeichnet die Kernkomponente einer Mahlzeit. Eine Differenzierung in Haupt- oder Zwischenmahlzeiten kann dagegen über die Anzahl der von den Gästen additiv hinzugefügten Warengattungen im Speisesortiment erfolgen, die bei Zwischenmahlzeiten geringer ist.

Im **Getränkessortiment** lassen sich die Warengattungen alkoholfreie Getränke (AfG) und alkoholische Getränke differenzieren. Wie bereits beschrieben wurde, weicht die für den Speisenbereich üblicherweise noch zutreffende additive Beziehung der Warengattungen hier auf. Für viele Konsumenten besteht hier bereits der Zwang einer alternativen Entscheidung zwischen alkoholfreien oder alkoholischen Getränken.

Auf **Warengruppenebene** lassen sich z.B. bei den Hauptspeisen die Warengruppen Fleisch, Fisch, Geflügel oder Pasta nennen (vgl. *Abb. 8*). Für den Konsumenten sind auf dieser Ebene des Speisesortimentes nunmehr tendenziell alternative Entscheidungen zu erwarten (z.B. entweder Fisch oder Fleisch). Aus der weiteren Aufspaltung von Warengruppen (z.B. Fleisch) in verschiedene **Artikelgruppen** (z.B. Steaks, Schnitzel, Braten), **Sorten** (z.B. Rumpsteak, Filetsteak) und schließlich **Artikel** (z.B. 200 Gramm Rumpsteak) offenbart sich der Spezialisierungsgrad eines gastronomischen Betriebes. Je mehr Wahlalternativen innerhalb einer Artikelgruppe zur Verfügung stehen, umso eher ist das gastronomische Sortiment als **Spezialsortiment** zu bezeichnen.

Die Ausführungen zeigen, dass die Charakterisierung der Beziehungen zwischen den Waren eines Sortiments als alternativ oder additiv im hohen Maße vom individuellen Konsumwunsch des Gastes abhängen. Mit Blick auf die Ebenen eines Sortiments kann aber angenommen werden, dass ein Konsument tendenziell verschiedene Warenbereiche bzw. -gattungen additiv miteinander verknüpft, in den Untergruppierungen einer Warengattung mit voranschreitender Verfeinerung der Systematisierung allerdings additive zunehmend durch alternative Beziehungen gekennzeichnet sind. Während beispielsweise die gleichzeitige Auswahl von Vor- und Hauptspeisen durchaus üblich und auch eine additive Kombination von Kartoffelprodukten und Gemüse als Beilage nicht realitätsfern ist, werden Konsumenten auf der Sortenebene im Regelfall nicht zugleich ein Schweine- und ein Rumpsteak wählen. Noch unrealistischer ist die additive Auswahl verschiedener Artikel einer Sorte (z.B. 100 Gramm Rumpsteak und 200 Gramm Rumpsteak).

Mit Blick auf die Abgrenzung gastronomischer Angebotsformen über charakteristische Sortimentsstrukturen lassen sich zwei grundsätzliche Typen voneinander abgrenzen. Führt ein Betrieb viele Waren- oder Artikelgruppen, wirkt das Spektrum des gastronomischen Angebotes sehr breit gefächert, zumal auf diesen Sortimentsebenen tendenziell alternative Konsumentenentscheidungen zu erwarten sind (vgl. oben). Zugleich wird die Variantenvielfalt auf der Sorten- und Artikelebene üblicherweise geringer sein als bei einem Betrieb, der sich auf nur wenige Produktlinien mit einer größeren Anzahl an Varianten spezialisiert hat (z.B. Fischrestaurant, Steakhaus, Weinlokal).⁸² Spezialisierende Betriebe der letztgenannten Gruppe können insofern mit dem Begriff der **produktlinienorientierten Gastronomie** belegt werden, während Gastronomen, die ein großes Sortimentsspektrum in den angebotspolitischen Vordergrund stellen, als **warengruppen- oder artikelgruppenorientiert** charakterisierbar sind.⁸³

Zwischen beiden Ausprägungen bewegen sich gastronomische Angebotsformen, die weder ein breites Spektrum heterogener gastronomischer Konsumentenbedürfnisse abdecken, noch mit Spezialangeboten innerhalb einer Produktlinie aufwarten. Ein typisches Beispiel für Vertreter dieser Gastronomiegruppe mit wenigen Produkten ohne Variantenvielfalt sind kleinflächige Imbissbetriebe.

Die Warensortimente in der **Handelsgastronomie** lassen im Grundsatz keine uniforme Ausprägung erkennen. Während die bereits erwähnten kleinflächigen Pommes Frites- oder Hot Dog- Konzeptionen der KARSTADT AG Beispiele für die Konzentration auf Kernproduktlinien sind, zeigen Handelsrestaurants traditionell eine Tendenz zu einer größeren Anzahl an Artikelgruppen mit geringer bis mittlerer Spezialisierung. Ein echtes gastronomisches Spezialistentum mit einer hohen Variantenvielfalt innerhalb der Kernproduktlinien, wie es z.B. bei eigenständigen

⁸² Die für den Einzelhandel übliche Korrelation von breiten und zugleich flachen sowie schmalen und zugleich tiefen Sortimenten ist insofern auch für die Gastronomiebranche zutreffend. Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 256.

⁸³ Verschiedentlich werden für die Abgrenzung der genannten Sortimentsausprägungen die Begriffe „Produktorientierung“ und „Sortimentsorientierung“ herangezogen (vgl. z.B. Reisen (1986), S. 169). Eine derartige Bezeichnung ist aber missverständlich. So kann das Merkmal der Sortimentsorientierung auch als Kennzeichnung für die Schwerpunktbildung der betrieblichen Leistungserstellung (z.B. im Gegensatz zu einer Unterhaltungsorientierung) interpretiert werden. In der vorliegenden Schrift wird daher vom Gebrauch dieser Begriffe abgesehen.

Steakhäusern zu beobachten ist, ist für gastronomische Betriebe des Handels dagegen untypisch.

Das lange Zeit stark von traditionellen Hauptspeisen (wie z.B. Schnitzel, Braten) bestimmte **Kernsortiment der Handelsgastronomie** unterliegt in Folge eines veränderten Ernährungsverhalten der Konsumenten einem Wandel. Dem Wunsch nach Abwechslung und Erlebnis wird auch gastronomisch durch die stärkere Betonung exotischer Speisekomponenten (wie beispielsweise asiatische Spezialitäten) Rechnung getragen. Sie machen in einigen handelsgastronomischen Betrieben bereits einen erheblichen Umsatzanteil aus.⁸⁴

Für das weitere Vorgehen bleibt festzuhalten, dass die Sortimentsstruktur der Handelsgastronomie nur insofern charakteristische Züge offenbart, als dass traditionelle Betriebstypen ein relativ breites gastronomisches Spektrum mit wenigen Varianten innerhalb von Waren- oder Artikelgruppen aufweisen. Die im Snackbereich zu beobachtende Konzentration auf wenige Produktlinien mit Schnellverzehr- und Take away- Charakter folgt dem Konsumententrend der Convenienceorientierung, während eine hohe gastronomische Spezialisierung mit vielen Varianten eines Produktes in der Handelsgastronomie untypisch ist.

⁸⁴ Ein Beispiel für diese Entwicklung ist der in die Free flow- Handelsrestaurants der KARSTADT AG integrierte „ASIA POINT“-Stand, dessen Produkte an einigen Standorten im Mahlzeitenspektrum den größten Zuspruch bei den Gästen finden. Vgl. Gespräch mit Herrn Schmitt, Restaurantleiter des Karstadt-Restaurants in Mülheim an der Ruhr, am 11.11.1999.

4.6 Grad der Discountorientierung

Der Discountierungsgrad eines gastronomischen Betriebes erfasst im Gegensatz zu den anderen abgrenzenden Merkmalen nicht nur eine Dimension, sondern kennzeichnet bestimmte Kombinationen verschiedener Merkmalsausprägungen, die zum Teil bereits zuvor Gegenstand der Untersuchung waren. Die besondere Leistung dieses höher aggregierten Merkmals, die eine Aufnahme in den Abgrenzungskatalog von Gastronomiebetrieben rechtfertigt, besteht in der Polarisierung in zwei grundsätzliche Ausprägungen von Gastronomiebetrieben, die mit Blick auf die dynamische Entwicklung gastronomischer Betriebstypen einen prägenden Einfluss auf die Marktstruktur in der Gastronomie genommen haben. Im Mittelpunkt einer abgrenzenden Betrachtung steht dabei im Wesentlichen das Maß, mit dem gastronomische Leistungen angeboten werden. Zu differenzieren ist dann zwischen discountorientierten Betrieben auf der einen und serviceorientierten Betrieben auf der anderen Seite.

Zentrales Merkmal **discountorientierter** Betriebstypen ist eine aggressive Preispolitik unter weit gehendem Verzicht auf kosteninduzierende Zusatzdienstleistungen sowie eine Sortimentsstruktur, die auf einen raschen Umschlag ausgerichtet ist.⁸⁵ Die internen Einsatzfaktoren werden weitgehend zurückgedrängt zugunsten einer starken Integration des „externen Faktors“ Gast, weshalb Selbstbedienungselemente im Erstellungsprozess der gastronomischen Leistung dominieren. Der sich aus einer raschen Umschlaggeschwindigkeit ergebende Schnellverzehrcharakter eines discountorientierten Gastronomiebetriebes erfordert den Einsatz vorproduzierter Zutaten mittlerer bis hoher Fertigungsstufen in gekühlten oder tiefgekühlten Aggregatzuständen, um eine schnelle Endproduktion zu gewährleisten. Die sich in diesem Zusammenhang anbietende zentralisierte Zulieferung vorproduzierter Waren führt innerhalb eines Betriebstyps zu einer hohen Standardisierung des Angebotes, die für die volle Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen angebotsseitig notwendig ist und nachfrageseitig zu verbesserten Möglichkeiten von Preisvergleichen führt.⁸⁶ Das typische Sortiment

⁸⁵ Vgl. Barth (1999), S. 89.

⁸⁶ Vgl. Barth (1999), S. 170.

discountorientierter Gastronomiebetriebe umschließt zwischenmahlzeitorientierte Speisen aus nur wenigen Hauptproduktlinien.⁸⁷

Serviceorientierte Betriebe dagegen bedienen sich eines weitaus höheren Inputs interner Einsatzfaktoren zur Erstellung der gastronomischen Leistung und zielen deutlich stärker auf die Erfüllung von Erlebnisbedürfnissen der Gäste ab. Es sind viele Bedienungselemente zu finden, die sich in einem höheren Preisniveau niederschlagen. Die Wertschöpfungsleistung am Produkt ist durch die Verwendung von Zutaten niedrigerer Fertigungsstufen hoch, der Standardisierungsgrad entsprechend geringer als bei discountorientierten Betriebstypen. Das Speise- und Getränkeangebot hat Hauptmahlzeitcharakter.

Für **handelsgastronomische** Betriebe ist schon bei einigen frühen Betriebstypen eine Discountorientierung festzustellen, wie beispielsweise die für die 70er Jahre in der Handelsgastronomie typischen zwischenmahlzeitorientierten Grillcenter oder auch viele Schnellimbissbetriebe. Diese Entwicklung hat sich bis heute fortgesetzt und findet ihre jüngste Ausprägung in Kleinflächenkonzeptionen mit Pommes Frites- oder Hot Dog- Produktlinien. Großflächigere Handelsrestaurants dagegen zeigen zwar auch einen hohen Anteil an Selbstbedienungselementen, setzen bei einer Orientierung an Hauptmahlzeiten jedoch auch zunehmend Frischeprodukte ein (z.B. in Free flow- Restaurants). Hoch serviceorientierte Betriebe (z.B. Bedienungrestaurants mit Tischbedienung) treten dagegen nur noch sehr vereinzelt auf.

Für eine Abgrenzung gegenüber anderen gastronomischen Angebotsformen kann mithin zwar die Tendenz einer Discountorientierung als beschreibendes Merkmal herangezogen werden, doch sind hinsichtlich ihrer Stärke betriebstypenspezifische Abstufungen vorzunehmen. Eine starke Serviceorientierung im Sinne der getroffenen Aussagen ist für die Handelsgastronomie dagegen untypisch.

⁸⁷ Vgl. Schillinger (1992), S. 36.

4.7 Multiplikation des Betreuungskonzeptes

Eine Unterteilung gastronomischer Angebotsformen nach der Anzahl gastronomischer Betriebe mit identischem Betreuungskonzept führt zu einer Aufspaltung in die Individual- und die systemische Gastronomie. Zur **Individualgastronomie** zählen Unternehmen mit nur einer Betriebsstätte sowie solche mit mehreren Betrieben, die dem Konsumenten aber aufgrund einer abweichenden Kombination von Handlungsparametern (z.B. absatzpolitisches Instrumentarium) als voneinander unabhängig erscheinen.⁸⁸

Der **systemischen Gastronomie** sind dagegen Unternehmen zugehörig, die eine bestimmte Kombination von Handlungsparametern eines gastronomischen Betriebes multipliziert haben, d.h. zwei oder mehr Gastronomiebetriebe mit gleichem nach innen oder außen gerichteten Betreuungskonzept führen. Als wichtigstes Kennzeichen der systemischen Gastronomie ist die konsequente Ausrichtung an einer unternehmerischen Konzeption zu nennen, die sich als Basis aller betrieblichen Aktivitäten an den Bedürfnissen und am Lebensstil der Zielgruppe ausrichtet. Sie ist insbesondere durch eine hohe Standardisierung in den Bereichen Sortimentsstruktur, Qualitätsgrad und Betriebsablauf sowie durch eine Spezialisierung auf ein typisches Kernangebot an Speisen und Getränken gekennzeichnet.⁸⁹ Die Unternehmen der systemischen Gastronomie werden in der Literatur mit uneinheitlichen Begriffen und z.T. abweichendem Charakter berücksichtigt. Zu ihrer Kennzeichnung finden sich Formulierungen wie „Systemgastronomie“, „systematisierte Gastronomie“ oder „Kettengastronomie“.⁹⁰

Aus nachfrageorientierter Sicht zeigt eine Trennung zwischen Individual- und systemischer Gastronomie Unschärfen. Bei einer Differenzierung zwischen einem **Marktsystem**, das die Gesamtheit der nach außen für den Konsumenten erkennbaren Gemeinsamkeiten zweier Gastronomiebetriebe umschließt (wie z.B. Markenlogo, Speiseangebot oder Einrichtung), und einem für den Verbraucher im Verborgenen bleibenden **Betriebssystem**⁹¹ (z.B. bei Planungs-, Steuerungs- und

⁸⁸ Vgl. Schillinger (1992), S. 26 ff.

⁸⁹ Vgl. Schückhaus (1987), S. 9.

⁹⁰ Vgl. z.B. Hamer/Riedel (1990), S. 57 ff.; Reisen (1986), S. 64 ff.

⁹¹ Zur Unterscheidung von Markt- und Betriebssystem vgl. z.B. Nesterenok/Werres (1980), S. 600, zitiert in: Böskes-Diebels (1989), S. 62

Kontrollsystemen) erkennt ein Gast die Zugehörigkeit zweier Gastronomiebetriebe zu einem System nur über Parallelitäten im für ihn offenbar werdenden Marktsystem. Bestehen die Gemeinsamkeiten dagegen nicht im Markt-, sondern im Betriebssystem, werden die einzelnen Betriebsstätten als individuell und voneinander unabhängig empfunden, selbst wenn sie in einem Gastronomiesystem miteinander verknüpft sind.⁹²

Für eine eindeutige Zuordnung eines Gastronomiebetriebes ist es deshalb notwendig, die durch die Merkmalsausprägungen Individual- und systemische Gastronomie erfasste Dimension ausdrücklich von Differenzierungs- oder Standardisierungsstrategien in der Gastronomie zu trennen. So gehört beispielsweise ein Unternehmen, das in allen Outlets ein einheitliches Betriebssystem (z.B. bei Fertigungsprozessen von Nahrungsmitteln) unterhält, der systemischen Gastronomie an, auch wenn das Unternehmen im Sinne einer Differenzierungsstrategie verschiedene Gastronomiekonzeptionen mit voneinander abweichenden Marktauftritten und Zielgruppen unterhält. Eine ausschließlich am Marktsystem orientierte Abgrenzung würde anderenfalls systemische Gastronomen, die statt einer Standardisierungs- eine Differenzierungsstrategie für die Marktbearbeitung gewählt haben, aus der Betrachtung ausklammern. Für die vorliegende Arbeit wird deshalb die Merkmalsausprägung „systemisch“ sowohl Gastronomieformen zuerkannt, die Gemeinsamkeiten im Marktsystem aufweisen, als auch solchen, die mit einem einheitlichen Betriebssystem arbeiten.

Für die Handelsgastronomie ist die Multiplikation der Betreuungskonzeption deshalb oft eine charakteristische Merkmalsausprägung, weil die Betreuungskonzepte eines Handelsunternehmens für jeden Betriebstyp ebenso gleichartig gestaltete Outlets und / oder betriebliche Abläufe vorsieht. Der einheitliche Auftritt der Handelsgastronomie folgt in diesem Sinne dem systemischen Charakter der Betriebstypen eines Einzelhandelsunternehmens. Sofern nicht in Einzelfällen neuartige Konzepte getestet werden, zeichnet sich die Gastronomie eines Handelsunternehmens dann in allen Outlets durch ein vergleichbares Markt- bzw. Betriebssystem aus, das sich in einer einschlägigen Sortimentsgestaltung und Standardisierung der Leistungskomponenten niederschlägt. Auch liegt die

⁹² BÖSKEN-DIEBELS bezeichnet derartige gastronomische Zwitter als „systematisierte Individualgastronomie“. Vgl. Böskén-Diebels (1989), S. 62.

Trägerschaft der Gastronomieleistung für alle Standorte üblicherweise bei derselben zentralen Instanz, etwa dem Handelsunternehmen selbst oder einer auf die Gastronomie spezialisierten Tochtergesellschaft.

Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass sich auch individualgastronomische Konzeptionen erfolgreich im Handel behaupten können. Ein schnell überschaubarer Entscheidungsraum kann zu einer im Vergleich zur systemischen Gastronomie höheren Flexibilität führen, um lokalen und regionalen Anforderungen zu begegnen und in geschäftlichen Erfolg umzusetzen.

Mit Blick auf die Erfassung typischer Merkmale der Handelsgastronomie bleibt damit festzuhalten, dass sowohl Individualisten als auch Systemgastronomen grundsätzlich den Leistungsanforderungen genügen können. Zwar treten aktuell überwiegend systemische Formen auf, doch bietet die Minderheit individualgastronomischer Betriebe im Handel möglicherweise aufgrund einer schnelleren Möglichkeit zur regionalen Anpassung von Leistungskomponenten eine interessante Alternative.

4.8 Zusammenfassung zentraler Charakteristika und Definition der Handelsgastronomie

Die Gegenüberstellung alternativer gastronomischer Angebotsformen unter Zuhilfenahme verschiedener Abgrenzungsmerkmale lässt zusammenfassend folgende Charakteristika der Handelsgastronomie erkennen:

- Obwohl handelsgastronomische Betriebe vielfach auch die Gemeinschaftsverpflegung der Handelsmitarbeiter sicherstellen, liegt der Schwerpunkt ihrer betrieblichen Tätigkeit im **Angebot gastronomischer Leistungen ohne eine Eingrenzung des potentiellen Gästekreises**. Die **Leistungserbringung** kann durch das Handelsunternehmen selbst, durch Tochtergesellschaften oder durch externe Dritte erfolgen.
- Eine Differenzierung nach dem Umfang der gastronomischen im Vergleich zur Gesamtleistung eines Unternehmens führt zu einer Einordnung handelsgastronomischer Betriebe in die Gruppe einer dem Handel angegliederten Gastronomieform. Ihr zentrales Charakteristikum ist die **räumliche Einheit mit einem Handelsbetrieb**.
- Die Integration innerhalb eines Handelsbetriebes induziert eine enge Korrelation zwischen der Besuchsfrequenz des Handelsbetriebes und der Besucherzahl der Gastronomie. Sofern die **tägliche Betriebsdauer** der Handelsgastronomie in der Regel von der des Einzelhandelsbetriebes abhängt, wird die gastronomische Leistung ausschließlich oder überwiegend tagsüber während der Geschäftszeiten des Einzelhandelsbetriebes angeboten. Damit liegt der Schwerpunkt regelmäßiger handelsgastronomischer Aktivitäten (zwangsläufig) am Tage (Tagesgastronomie) mit zwei herausragenden Umsatzspitzen, nämlich dem Frühstücks- und dem Mittagsgeschäft. Eine weiter gehende Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten kann allerdings Veränderungen der tageszeitlichen Umsatzspitzen nach sich ziehen. Die Beständigkeit des Leistungsangebotes drückt sich durch **regelmäßige Öffnungszeiten** innerhalb der Woche aus. Mit Blick auf die Variabilität des Standortes sollen zur Handelsgastronomie im Sinne dieser Arbeit nur solche Betriebe gehören, die **stationär** betrieben werden.

-
- Die Gesamtleistung der Handelsgastronomie setzt sich aus einer Kombination von **Produktions-, Handels- und Dienstleistungen** zusammen. Im Vergleich zur getränkeorientierten Gastronomie zeigt sich ein höherer Anteil an Produktionsleistungen, da der Fertigungsschwerpunkt der Handelsgastronomie in der Speisenzubereitung liegt. Ihr Ausmaß bestimmt sich nach der Fertigungsstufe der verwendeten Zutaten. Tendenziell werden Nahrungsmittel höherer Fertigungsstufen verwendet, was zu einem mittleren bis hohen Standardisierungsgrad handelsgastronomischer Sortimente führt. Da aber auch die originären Produktionsleistungen um Dienstleistungen ergänzt werden, ist die gastronomische **Gesamtleistung** als Dienstleistung zu charakterisieren. Originäre Dienstleistungskomponente ist das Angebot verzehrfertiger Speisen und Getränke.
 - Die traditionelle Sortimentsstruktur der Handelsgastronomie ist durch ein relativ **großes Spektrum von Waren- und Artikelgruppen mit geringem bis mittlerem Spezialisierungsgrad** gekennzeichnet. In jüngerer Zeit sind allerdings auch Betriebstypen entstanden, die sich auf das Angebot weniger Produktlinien mit Schnellverzehr- und Take away- Charakter (z.B. Pommes Frites- oder Hot Dog-Spezialitäten) beschränken. Ein echtes gastronomisches Spezialistentum (z.B. Fischrestaurant) ist in der Handelsgastronomie dagegen nicht typisch.
 - Eine Festschreibung handelsgastronomischer Betriebstypen als **discount- oder serviceorientiert** ist nicht möglich, allerdings werden hoch serviceorientierte Betriebe zunehmend von eher kleinflächigen Konzeptionen mit Discountorientierung abgelöst.
 - Die häufige Ausbreitung handelsgastronomischer Betreuungskonzepte durch die **Multiplikation von Markt- oder Betriebssystem** zeigt zwar die mehrheitliche Tendenz zu systemischen Angebotsformen, stellt allerdings kein konstituierendes Merkmal der Handelsgastronomie dar, da auch Individualgastronomen die Leistungserbringung in diesem Segment sicherstellen können.

Aus den beschriebenen Charakteristika handelsgastronomischer Leistungen lässt sich nunmehr folgende institutionelle Definition der Handelsgastronomie ableiten, die für die weiteren Ausführungen Verwendung finden soll:

Der Begriff **Handelsgastronomie** umschließt stationäre Dienstleistungsbetriebe, die in räumlicher Einheit mit einem Handelsbetrieb gastronomische Leistungen dauerhaft für jedermann mit der Möglichkeit zum sofortigen Verzehr am Verkaufsort (Point of Sale) anbieten und vom Handelsunternehmen selbst, von Tochtergesellschaften des Handelsunternehmens oder von externen Dritten betrieben werden.

5 Relevanter Untersuchungsbereich

Die Vielfalt der im Handel möglichen gastronomischen Leistungsangebote macht eine Eingrenzung der in den Untersuchungsfokus aufgenommenen Handelsinstitutionen notwendig.

In diesem Zusammenhang wurden bereits der **Großhandel** sowie die **Handelsvermittlung** ausgeklammert.⁹³ Betrachtet wird ausschließlich die Einzelhandelsebene, mithin jene Betriebe, die „wirtschaftliche Güter zum überwiegenden Teil an Konsumenten bzw. private Haushalte“⁹⁴ verkaufen.

Auf der Einzelhandelsebene finden eigenständige **Fach-** oder **Spezialgeschäfte mit Gastronomieangebot**, wie z.B. Bäckereien oder Metzgereien, als Stand alone-Betrieb keinen Eingang in die Untersuchung.⁹⁵ Die zumeist auf kleiner Fläche angebotenen und oftmals stark mit dem Nahrungsmittelkernsortiment (z.B. Back- oder Metzgereiwaren) korrelierenden individuellen Gastronomieleistungen dieses Betriebstyps mit zumeist geringem vertikalen Organisationsgrad⁹⁶ lassen nur in einem verminderten Maße allgemein gültige Aussagen zum Management handelsgastronomischer Einrichtungen zu. Obwohl per definitione dem Segment der Handelsgastronomie zugehörig, bleiben sie als **Untersuchungsobjekt** daher für die weiteren Betrachtungen ausgeblendet. Als gastronomischer **Wettbewerber** finden sie allerdings eine ausdrückliche Berücksichtigung, da die wachsenden gastronomischen Aktivitäten dieser Betriebstypen eine zunehmende segmentinterne Konkurrenz zu den „klassischen“ handelsgastronomischen Betrieben bedeuten.⁹⁷

Nicht unproblematisch erscheint darüber hinaus die Abgrenzung des Untersuchungsbereichs bei handelsgastronomischen Betrieben im Umfeld von Verkehrsmitteln (z.B. Bahnhöfe, Flughäfen, Autobahnraststätten, Schiffe), da das Umfeld solcher Betriebe von dem typischen Szenario der Handelsgastronomie

⁹³ Vgl. Kap. 3.1.

⁹⁴ Specht (1992), S. 58.

⁹⁵ Zum Wesen des Betriebstyps „Fachgeschäft“ vgl. Kap. 3.1. Unter einem **Spezialgeschäft** wird ein Einzelhandelsbetrieb verstanden, „dessen Warenangebot sich auf einen Ausschnitt des Sortiments eines Fachgeschäftes beschränkt, aber tiefer als jenes gegliedert ist.“ Katalog E (1995), S. 44.

⁹⁶ Zentrales Kennzeichen vertikal organisierter Einzelhandelsbetriebe ist dagegen das Agieren „unter einem Dach“, mithin die Mitgliedschaft in einem (filialisierenden oder kooperierenden) Handelssystem. Vgl. Ahlert/Olbrich/Reinke (1995), S. 13.

⁹⁷ In einer 1999 durchgeführten Umfrage unter Gastronomie-Managern wurde der Imbiss beim Metzger oder Bäcker neben Take away- Food und Home delivery als ein Trend mit großen Wachstumschancen in den nächsten 2 bis 3 Jahren eingeschätzt. Vgl. Weiß/Leopolder (1999), S. 37.

abweichen kann (Ladenschlusszeiten, Kundenfrequenz in Abhängigkeit von Verkehrsmitteln, etc.). Da jedoch nicht zu erwarten ist, dass das Konsumentenverhalten für diese Betriebe ein grundsätzlich anderes ist als das in typischen handelsgastronomischen Umfeldern, stehen explizit nur folgende Betriebe bzw. Betriebseinheiten **außerhalb des Untersuchungsbereichs**:

- Gastronomiebetriebe in Flugzeugen,
- Gastronomiebetriebe in Zügen (Speisewagen, etc.),
- Gastronomiebetriebe auf Schiffen, sowie
- Gastronomiebetriebe in Flughäfen, Bahnhöfen und auf Autobahnraststätten, die nicht in die Betriebsfläche eines Handelsbetriebs oder innerhalb eines eigenständigen Einkaufszentrums integriert sind.

„Stand alone“- Gastronomiebetriebe in Flughäfen, Bahnhöfen und auf Autobahnraststätten fallen damit aus dem Untersuchungsrahmen heraus, selbst wenn sich im gleichen Flughafen- bzw. Bahnhofsgebäude oder auf dem Areal der Autobahnraststätte in räumlicher Nähe Einzelhandelsbetriebe befinden. Bahnhofs-, Flughafen- oder Raststättengebäude werden mithin nicht originär als Einkaufszentrum interpretiert. Im Übrigen sind gastronomische Leistungen in Flugzeugen und Zügen sowie auf Schiffen je nach begrifflicher Auslegung nicht als stationär zu bezeichnen und bereits deshalb per definitione nicht der Handelsgastronomie zugehörig.

Schließlich soll auch der Automatenverkauf verzehrfertiger Speisen und Getränke vom Untersuchungsbereich ausgeklammert bleiben.

6 Betriebstypen der Handelsgastronomie

6.1 Kriterien zur Abgrenzung handelsgastronomischer Betriebstypen

In *Kap. 4* wurden zentrale Merkmale zur Charakterisierung der Handelsgastronomie gegenüber anderen gastronomischen Angebotsformen erarbeitet. Durch ihre Kombination lässt sich nunmehr ein mehrdimensionaler Merkmalsraum aufspannen, in den verschiedene Betriebstypen der Handelsgastronomie eingeordnet werden können. Um dabei einerseits der Gefahr einer verkürzten Darstellung der Realität zu entgehen, andererseits aber auch nicht zu einer hohen Komplexität der Abgrenzungsdimensionen zu gelangen, werden im Folgenden nur zentrale Merkmalsausprägungen zur Typisierung herangezogen. Diese Vorgehensweise nimmt zwar Schnittmengen in Kauf, doch ist eine vollständig überschneidungsfreie Deklination von Betriebstypen einerseits kaum möglich und verspricht andererseits auch keinen spezifischen Erkenntniszuwachs. Die Grundzüge relevanter handelsgastronomischer Betriebstypen werden hingegen erfasst.

Den Ausgangspunkt der Überlegungen bilden die verschiedenen stationären Betriebstypen des Einzelhandels, die gastronomische Einrichtungen beherbergen können (vgl. hierzu auch *Kap. 3.1*). Hier sind insbesondere zu nennen:

- Warenhäuser,
- Kaufhäuser,
- Fachdiscounter,
- Supermärkte,
- Verbrauchermärkte,
- SB-Warenhäuser,
- Fachmärkte sowie
- Tankstellenshops und Kioske.⁹⁸

Die Betriebstypen des Einzelhandels sollen keine eigenständige Abgrenzungsdimension zur Charakterisierung handelsgastronomischer

⁹⁸ Gastronomische Aktivitäten von Fach- oder Spezialgeschäften wurden bereits zuvor aus dem Untersuchungsbereich ausgeklammert. Vgl. *Kap. 5*.

Betriebstypen (z.B. mit den Ausprägungen „Verbrauchermarktgastronomie“ oder „Fachmarktgastronomie“) bilden. Von Interesse ist vielmehr die Frage, welche Gastronomiekonzeptionen in welche Handelsbetriebstypen inhaltlich, formal und zeitlich integrationsfähig sind.⁹⁹

Ebenfalls keine Berücksichtigung bei der Konstituierung des Merkmalsraumes finden die Kriterien Zugangsbeschränkung, Standortvarianz und Betriebsdauer, da ihre Ausprägungen für das Untersuchungsobjekt Handelsgastronomie per definitione eindeutig festgelegt wurden (frei zugänglich für jedermann, stationär, dauerhafte Betreuung).

Ein typisierende Darstellung handelsgastronomischer Betriebstypen kann mit Hilfe der folgenden von den Nachfragern wahrnehmbaren Merkmalsdimensionen vorgenommen werden:

- **Betriebsgröße**

Nach der Betriebsgröße können kleine, mittlere und große Betriebe differenziert werden. Als Kennzahl soll die Größe der Betriebsfläche (inklusive Gastraum) herangezogen werden, da die vorhandene Fläche innerhalb eines Einzelhandelsbetriebes einen wichtigen Knappheitsfaktor darstellt und somit auch im Zusammenhang mit der Erfolgsbewertung handelsgastronomischer Betriebe ein bedeutendes Entscheidungskriterium ist. In Anlehnung an verschiedene in der Literatur vorgeschlagene Größendimensionen sollen als Kleinflächenbetriebe solche mit einer Betriebsfläche von bis zu ca. 20 qm bezeichnet werden und als mittelgroße Betriebe mit bis zu ca. 130 qm. Betriebe mit höherem Platzbedarf sind der Kategorie der Großbetriebe zuzurechnen.¹⁰⁰

- **Sortimentsstruktur**

Das Sortiment eines handelsgastronomischen Betriebes kann sich zwischen einer breiten Angebotspalette verschiedener Waren- und Artikelgruppen ohne Variantenvielfalt und einem Spezialitätenangebot mit vielen Varianten bewegen.

⁹⁹ Vgl. Schröder/Tenberg (1999 a), S. 11.

¹⁰⁰ Vgl. zur Wahl dieser Größenklassen stellvertretend Kuhn (1976), S. 38 ff.

Nach der Dominanz des Warenbereiches kann darüber hinaus eine Unterscheidung in speise- und getränkeorientierte Gastronomiebetriebe getroffen werden.

- **Mahlzeitencharakter**

Unter Berücksichtigung der konsumptiven Bedürfnisse von Gästen können die angebotenen Speisen den Charakter einer Zwischen- oder einer Hauptmahlzeit haben.

- **Standardisierungsgrad der Waren**

Die Intensität des Einsatzes vorproduzierter Waren determiniert den Standardisierungsgrad der Waren sowie die Wertschöpfungsleistung eines handelsgastronomischen Betriebes. Mit zunehmender Tendenz zum Schnellverzehr steigt der Anteil vorproduzierter und standardisierter Waren beim Erstellungsprozess der Gesamtleistung.

- **Funktion**

Je nach Dominanz von versorgungsorientierten Dienstleistungen oder unterhaltenden Komponenten kann die Handelsgastronomie auf die Befriedigung von Grundbedürfnissen abzielen (Verzehrgastronomie) oder das Erlebnis des Gastes in den Vordergrund stellen (Erlebnisastronomie). Bei den anzutreffenden Betriebstypen steht allerdings bislang zumeist die Erfüllung der Versorgungsfunktion im Vordergrund der Bemühungen.

- **Verkaufssystem**

Wie bereits erörtert wurde, steht die Intensität der Bedienungsleistung in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Art und Weise, wie die Gäste Speisen und Getränke erhalten. Als ein konstituierendes Merkmal handelsgastronomischer Betriebstypen bietet sich mithin das Verkaufssystem an, das – nach tendenziell abnehmender Bedienungsintensität geordnet – in vier Varianten unterschieden werden kann:

- *Full Service- Bedienungssystem*

Dieses Verkaufssystem ist nur in handelsgastronomischen Betrieben mit Sitzgelegenheit möglich. Der Kunde gibt seine Bestellung am Platz auf und bekommt die bestellten Speisen und Getränke am Platz serviert. Weitere Bedienstleistungen sowie die Bezahlung erfolgen ebenso am Tisch. Diese sehr service- und personalintensive Variante findet sich im Handel nur noch vereinzelt wieder. Im Laufe der Zeit wurde sie insbesondere durch die mit Selbstbedienungselementen durchsetzten On line- und Free flow- Systeme substituiert.

- *Counter-System*

Auswahl, Bestellung und Bezahlung von Speisen und Getränken erfolgt an einer zentralen Bedientheke (Counter). Als Orientierungshilfe für die Auswahl ist über der Theke häufig ein Menue-Board angebracht, auf dem die angebotenen Speisen aufgeführt sind. Der Kunde wählt aus, nimmt die Mahlzeit entgegen, bezahlt und sucht sich einen (Sitz-)Platz in der Verzehrzone. Insofern liegt Teilselbstbedienung vor.

- *On line- System*

Kernstück des On line- Systems ist eine lange Bedientheke, an der der Kunde vorbeigeführt wird. Die gewünschten Speisen und Getränke werden vom Kunden selbständig auf einem Tablett zusammengestellt, während er die Counter-Linie passiert. In die Theke integriert sind Bedienungsteile, an denen warme Speisen vom Bedienungspersonal zusammengestellt werden. Am Ende der Bedientheke zahlt der Kunde die von ihm gewählten Speisen und Getränke an der Kasse. Auch hier finden sich damit Elemente der Teilselbstbedienung.

- *Free flow- System*

Über die Verkaufszone sind verschiedene Selbstbedienungsbuffets mit Angebotsschwerpunkten verteilt, zwischen denen sich der Kunde bei der Zusammenstellung seiner Mahlzeit – ähnlich wie beim Einkauf in den Lebensmittelabteilungen großer Einzelhandelsbetriebe – frei bewegen und die Reihenfolge der Speise- und Getränkezusammenstellung selbst bestimmen kann (daher auch die Bezeichnung „Free flow“). Das für andere Verkaufssysteme

typische Schlangestehen an einer einzigen Ausgabetheke entfällt hierdurch. Lediglich für einige warme Mahlzeiten sind Bedientheken eingerichtet. Die Bezahlung der ausgewählten Speisen und Getränke erfolgt am Ausgang der Free flow- Zone, an die sich die Verzehrfläche anschließt.

Der große Vorteil des Free flow gegenüber anderen Verkaufssystemen liegt im modulartigen Aufbau des Angebotes über voneinander unabhängige Angebotstheken, die neben der Reduzierung von Wartezeiten eine schnelle Anpassung an die Tageszeit (Frühstücksbuffets, Mittagsbuffets), Aktionsthemen (z.B. chinesische Spezialitäten) u.ä. ermöglichen. Darüber hinaus ist auch eine kundennahe attraktive Warenpräsentation möglich. Da Free flow- Systeme schließlich auch den größten Selbstbedienungsanteil beinhalten, steht den vergleichsweise hohen Investitionskosten ein geringer Personalaufwand entgegen. Aufgrund der genannten Vorteile ist dieses in der Handelsgastronomie entwickelte Verkaufssystem auch in anderen Gastronomiesegmenten erfolgreich etabliert worden (vgl. z.B. die MARCHÉ-Restaurants von MÖVENPICK).

- **Standort**

Die räumliche Einheit mit Einzelhandelsbetrieben stellt ein konstituierendes Merkmal der Handelsgastronomie dar. Zur Abgrenzung interner Standortvarianten bietet sich eine Differenzierung nach den in *Tab. 6* aufgeführten Kriterien an.

Standortkriterium	Ausprägungen
Gastronomieebene	<ul style="list-style-type: none"> • Erdgeschoss • Mittlere Ebenen • Obergeschoss
Zugangsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsfläche des Einzelhandels • Eigener Zugang von außen
Lage zur Betriebsfläche des Handelsbetriebes	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Betriebsfläche • Außerhalb der Betriebsfläche, aber im gleichen Gebäude in unmittelbarer Nähe

Tab.6: Interne Standortvarianten der Handelsgastronomie
Quelle: Eigene Darstellung

Die Möglichkeit eines eigenständigen Zugangs von außen ist Voraussetzung für eine Entkopplung der Geschäftszeiten in der Gastronomie von denen des Einzelhandelsbetriebes, um z.B. eine Ausdehnung der betrieblichen Tätigkeit auf das Abendgeschäft zu ermöglichen. Eine verhältnismäßig problemlose Realisation ist in bestehenden Einzelhandelsbetrieben allerdings nur für Gastronomieeinrichtungen möglich, deren innerbetrieblicher Standort sich im Erdgeschoss befindet. In anderen Fällen müssten – falls nicht die Gastronomie in das Erdgeschoss verlagert wird – von außen erreichbare Treppen oder Aufzüge integriert werden, was in Abhängigkeit zur Architektur des Gebäudes nicht nur mit erheblichen Investitionen verbunden sein wird, sondern auch zu Schwierigkeiten beim Aufbau eines funktionierenden Gästeleitsystems führen kann.

In jüngerer Zeit werden im Einzelhandel mehrere Konzeptionen erprobt, die mit einer innovativen Standortplanung eine Erweiterung der handlungsgastronomischen Aktivitäten über die Geschäftszeiten des Handelsbetriebes hinaus zum Ziel haben. Ein Beispiel ist das „LUST FOR LIFE“- Kaufhaus der METRO-Tochter KAUFHOF in Aachen, das mit einem neuartigen Lifestyle- und Gastronomiekonzept jüngere Zielgruppen ansprechen möchte und in das drei gastronomische Betriebe mit Bedienungsservice integriert wurden. Im Erdgeschoss des Handelsbetriebs befindet sich auf einer Fläche von 350 qm ein GRAND CAFÉ als größter und ganztagesfähiger Betriebstyp (250 Innen- sowie 150 Terrassenplätze), der von der Straße zugänglich ist und eine direkte Anbindung an das Warenhaus hat. Die täglichen Öffnungszeiten liegen zwischen 9.00 Uhr morgens und 1.00 Uhr nachts. Im 3. Obergeschoss wurde auf 180 qm Fläche ein italienisches Spezialitätenrestaurant mit 100 Plätzen untergebracht, das ebenso sowohl vom Kaufhaus als auch von außen erreicht werden kann. Für den eigenständigen Außenzugang von der Straße sorgt ein Fahrstuhl an der Gebäudefassade, der zugleich den Zugang zum dritten Gastronomiebetrieb sicherstellt, der 120 qm umfassenden VIVA-LOUNGE im 4. Obergeschoss. Die 100 Innen- und 250 Terrassenplätze umfassende Lounge ist auf ein Zielpublikum zwischen 14 und 30 Jahren zugeschnitten und wird in Kooperation mit dem Musiksender VIVA betrieben, der in den Räumlichkeiten Livesendungen und Szene-Partys veranstaltet.¹⁰¹

¹⁰¹ Vgl. Wachholz (1999), S. 67 ff.

Wie schwierig jedoch eine derartige, für die Verbraucher ungewohnte Positionierung handelsgastronomischer Betriebe insbesondere hinsichtlich des Aufbaus eines Abendgeschäfts ist, hat sich beim LUST FOR LIFE- Kaufhaus in Aachen auch schnell gezeigt. So musste die Schließungszeit des italienischen Restaurants von zunächst 1.00 Uhr nachts auf 20.00 Uhr vorverlegt werden, weil die Kundenfrequenz nach Schließung des Kaufhauses drastisch nachließ. Darüber hinaus zeigten sich in der Konstruktion des Außenfahrstuhls Mängel, da seine Kapazität für den Besucherstrom zweier Gastronomiebetriebe nicht ausreichte und häufige Betriebsstörungen die Folge waren. Der langfristige Erfolg des innovativen handelsgastronomischen Gesamtkonzeptes mit insgesamt rund 500 Sitzplätzen auf 840 qm und einer Ausweitung auf das Abendgeschäft wird davon abhängen, wie schnell die Konsumenten die Neuartigkeit der Angebotsformen in einem Handelsumfeld erlernen und akzeptierten.

- **Multiplikation des Betreuungskonzeptes**

Eine Unterscheidung der Betriebstypen nach der Anzahl handelsgastronomischer Betriebe gleichen Betreuungskonzeptes führt zu den Ausprägungen der systemischen und der Individualgastronomie.

- **Betreibergesellschaft**

Nach den Trägern eines handelsgastronomischen Betriebes kann eine Differenzierung vorgenommen werden in Betriebe, die von Handelsunternehmen selbst, von Tochtergesellschaften der Handelsunternehmen oder von externen Dritten geführt werden.

Durch eine Kombination der genannten Kriterien lassen sich bestehende oder potentielle Betriebstypen der Handelsgastronomie in einem Merkmalsraum abbilden. Das sich anschließende Kapitel gibt einen Überblick über in der Praxis auftretende Formen.

6.2 Frühe und aktuelle Betriebstypen

Die Betriebstypen in der Handelsgastronomie unterliegen einer hohen Dynamik. Viele traditionelle Formen, die noch Mitte der 70er Jahren charakteristisch für das Segment waren, sind Ende der 90er Jahre in dieser Form nicht mehr anzutreffen.¹⁰²

Tab. 7 gibt eine überblickhafte Darstellung dieser frühen Betriebstypen.

Frühe Betriebstypen der Handelsgastronomie
<p>Küchendienst</p> <p>Eng begrenztes Angebot mit einem oft täglich wechselnden Gericht; der Verkauf erfolgt über die in Bedienung geführte Fleischabteilung. Der Verzehr erfolgt außerhalb des Verkaufsraumes.</p>
<p>Grillcenter</p> <p>Zubereitung von wenigen heißen Gerichten, die meistens unmittelbar vor dem Verkauf vor den Augen der Kunden stattfindet. Der Verzehr erfolgt außerhalb des Verkaufsraumes. Größe: ca. 4 bis 5 qm.</p>
<p>Coffeeshop</p> <p>Ergänzung zur Backwaren-Bedienungsabteilung mit Stehplätzen.</p>
<p>Imbissstand</p> <p>Begrenztes Angebot kalter Speisen und Getränke, meistens durch wenige Warmspeisen (warme Wurst, Suppen) ergänzt. Der Verkauf erfolgt an einem Buffet, der Verzehr an Stehplätzen.</p>
<p>Erfrischungsraum</p> <p>Betriebstyp, der mit Steh- und Sitzplätzen auf die Zwischenverpflegung eiliger Käufer und Passanten abgestellt ist. Begrenztes Sortiment, vor allem nur wenige warme Standardgerichte.</p>
<p>Caféteria</p> <p>Breites Angebot an Speisen und Getränken mit wechselnden Tagesgerichten, meist mehrere Tagesgedecke (=Tellergerichte). Vorwiegend Sitzplätze, gelegentlich auch einige Stehplätze, Ausstattung zweckbetont. Hoher Selbstbedienungsgrad.</p>
<p>SB-Restaurants</p> <p>Betriebstyp mit vergleichbarer Konzeption wie die Caféteria, nur größer. Die Fläche bewegt sich zwischen 150 und 350 qm. Für Nebenräume sind 50 bis 150 qm erforderlich.</p>
<p>Traditionelles Handelsrestaurant</p> <p>Betriebstyp, der mit den Restaurants der eigenständigen Gastronomie vergleichbar ist. Große Auswahl oder ein spezialisiertes tiefes Sortiment an Speisen und Getränken, die vom Personal am Tisch serviert werden.</p>

Tab. 7: Frühe Betriebstypen der Handelsgastronomie
Quelle: Kuhn (1976), S. 38 ff.; Kaub (1990), S. 126 f.

¹⁰² In Praktikerkreisen wird häufig die Meinung vertreten, dass die Anmutung traditioneller Betriebstypen auch heute noch das Image der Handelsgastronomie bei den Verbrauchern (negativ) zu prägen scheint.

Aus diesen traditionellen Formen sind die modernen Betriebstypen der Handelsgastronomie hervorgegangen, die im Folgenden beschrieben werden. Daneben treten allerdings auch Mischformen auf, die sich aus konstituierenden Elementen der „reinen“ Formen zusammensetzen. In großen Einzelhandelsbetrieben sind zudem häufig mehrere Gastronomiebetriebstypen integriert, die mit unterschiedlichen Konzeptionen verschiedenartige Gästebedürfnisse zu befriedigen versuchen.

Für eine deutliche Kennzeichnung der zentralen Charakteristika aktueller Betriebstypen ist es sinnvoll, ein Raster aus den zuvor beschriebenen Merkmalsdimensionen zu bilden (vgl. *Abb. 9*). Eine erste Differenzierung bieten die Merkmale Betriebsgröße und Produktlinienanzahl, in die sich die Betriebstypen

- Abteilungsverkauf,
- Snack- / Imbissbetrieb
- Bistro / Café sowie
- Handelsrestaurant (mit den Varianten Bedienungs-, Fast Food-, On line- und Free flow- Restaurant)

einordnen lassen. Das Raster vervollständigen weitere zuvor behandelte Merkmalsdimensionen, deren Ausprägungen in den jeweiligen Betriebstypen ebenfalls in *Abb. 9* aufgenommen wurden.

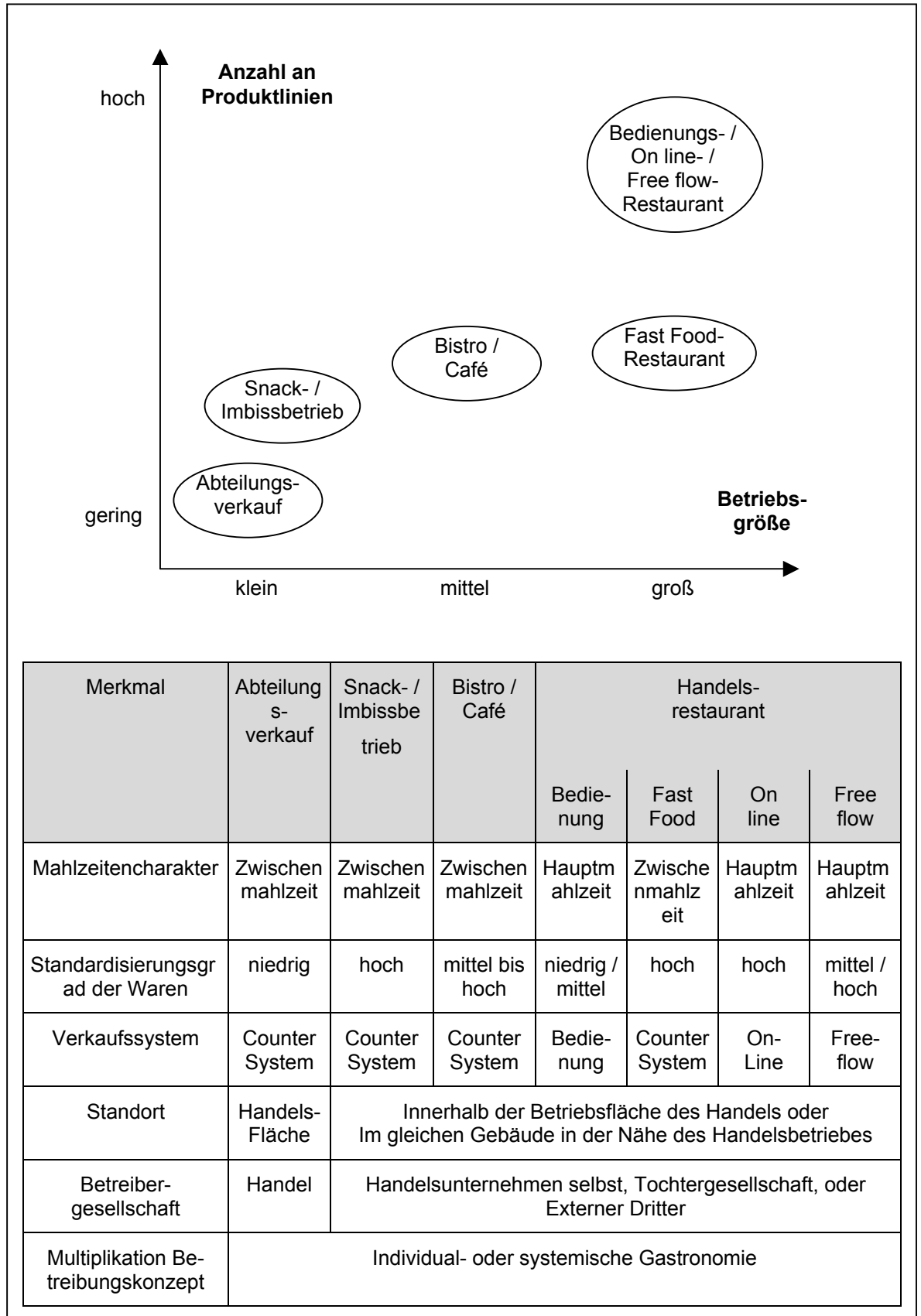


Abb. 9: Aktuelle Betriebstypen der Handelsgastronomie
 Quelle: Eigene Darstellung

- **Abteilungsverkauf**

Dieser Betriebstyp bietet ein begrenztes Angebot verzehrfertiger Speisen und Getränke, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Lebensmittelsortiment eines Handelsbetriebs stehen. Die Gastronomie ist ohne eine für die Konsumenten sichtbare Trennung unmittelbar in die Verkaufsfläche einer Abteilung integriert. Außer der Bereitstellung von z.B. Stehtischen sind weder zusätzliche Verzehrflächen noch Nebenräume zur Speisenzubereitung notwendig. Beispiele sind der Verkauf von Fleischgerichten in der Fleisch- und Wurstwarenabteilung, das Angebot fertiger Salate in der Obst- und Gemüseabteilung, der Verkauf von Kaffee und Kuchen in der Backwarenabteilung oder die Darreichung von Pastete und Sekt in der Delikatessen-Abteilung.

- **Snack- / Imbissbetrieb**

Kleinflächiger Betriebstyp mit begrenztem Angebot eines auf Zwischenverpflegung ausgelegten Sortiments, das in jüngerer Zeit zunehmend Spezialisierungen auf bestimmte Produktlinien zeigt (z.B. Pommes Frites- oder Hot Dog- Spezialitäten). Der Verkauf erfolgt über eine Bedientheke (Counter Service- System). Die Zubereitung erfolgt schnell und mit einem hohen Anteil vorproduzierter Waren. Sitzplätze sind üblicherweise nicht vorhanden. Der Anteil der von den Konsumenten nicht an Ort und Stelle verzehrten Speisen und Getränke (Take away- Geschäft) ist verhältnismäßig hoch. Beliebt sind Schaufensterlagen mit direktem Kontakt zur Laufkundschaft.

- **Bistro / Café**

Bei mittlerem Flächenbedarf wird das Getränkeangebot von Kaffee, Capuccino oder Espresso bestimmt, während das Speiseangebot durch kleine, zwischenmahlzeitorientierte Warmgerichte und Snacks gekennzeichnet ist. Einrichtung und Ausstattung sind relativ hochwertig. Der Verkauf erfolgt zumeist über eine Bedientheke. Typisch sind kleine runde Tische, leichte Stühle und die starke Öffnung der Räumlichkeiten zur Handelsverkaufsfläche hin.

- **Handelsrestaurant**

Flächenmäßig größter Betriebstyp der Handelsgastronomie mit einer zumeist klar sichtbaren Trennung von der Verkaufsfläche des Handelsbetriebs. Grundsätzlich bestehen Sitzgelegenheiten. Nach dem Verkaufssystem bzw. dem Sortimentscharakter können vier Varianten unterschieden werden:

- *Bedienungsrestaurant*

Full Service- Restaurant, das vergleichbar mit der eigenständigen Speisegastronomie ist. Speisen und Getränke werden am Tisch serviert. Bei weitgehendem Verzicht auf vorproduzierte Zutaten bietet sich dem Gast ein breit gefächertes Sortiment mit Hauptmahlzeitcharakter. Der Betriebstyp des Bedienungsrestaurants ist in der Handelsgastronomie der hohen Personalkosten wegen auf dem Rückzug.

- *Fast Food- Restaurant*

Versorgungsorientierter und auf einen schnellen Warenumsatz ausgerichteter Betriebstyp mit hoher Discountorientierung. Der Verkauf erfolgt über eine Bedientheke (Counter Service- System), über der zumeist beleuchtete Tafeln (Menue-Boards) mit dem Speise- und Getränkeangebot angebracht sind. Das standardisierte Sortiment mit oft nur wenigen Hauptproduktlinien (z.B. Hamburger oder Pizza) ist auf schnellen Zwischenverzehr ausgerichtet und basiert auf einem hohen Anteil vorproduzierter Zutaten. Es dominieren Speisen, die aus Einwegverpackungen ohne Besteck verzehrt werden können (Finger Food). Der Take away- Anteil ist vergleichsweise hoch.

- *On line- Restaurant*

Das On line- Restaurant (z.T. auch als Cafeteria bezeichnet) bietet ein heterogenes und meist variantenarmes Sortiment mit Hauptmahlzeitcharakter, das im On line- System verkauft wird. Die Gäste stellen sich die Mahlzeiten an einer langen Bedientheke selbst zusammen. Auf Kundenbestellung werden lediglich warme Gerichte von der Bedienung gereicht. Der Gastraum ist überwiegend funktionell eingerichtet. Größere On line- Restaurants wurden im Laufe der Zeit oft in Free flow- Anlagen umgewandelt, sind aber in kleineren Gastronomieeinheiten auch heute noch oftmals zu finden.

- *Free flow- Restaurant*

Das Free flow- Restaurant hat von allen Restaurantbetriebstypen den höchsten Selbstbedienungsanteil. Geboten wird ein vielfältiges und häufig auch recht spezialisiertes Sortiment mit im Tagesverlauf wechselnden Angebotsschwerpunkten. Die Kunden können sich frei zwischen den verschiedenen kalten und warmen Selbstbedienungsbuffets bewegen und am Ausgang der Free flow- Zone bezahlen (Free flow- System). Während früher Zutaten hoher Fertigungsstufen die Basis des Angebots bildeten, werden in jüngerer Zeit zunehmend Frischeprodukte bei der Zubereitung verwendet. Typisch sind auch Aktionsschwerpunkte, wie beispielsweise Länderwochen. Das Verkaufssystem ermöglicht eine attraktive Angebotspräsentation mit Erlebnischarakter. Den niedrigen Personalkosten stehen allerdings hohe Einstandsinvestitionen gegenüber.

Neben den aufgeführten treten in der Handelsgastronomie weitere Betriebstypen auf, die allerdings zumeist ein Konglomerat aus verschiedenen Elementen der beschriebenen Angebotsformen darstellen. Eine differenzierte Abgrenzung lässt keine eigenständigen konzeptionellen Charakteristika zu Tage treten und kann somit vernachlässigt werden.

Die eingangs beschriebenen Kriterien zur Abgrenzung verschiedener Betriebstypen eröffnen weitere mögliche Kombinationen, die bislang in der Handelsgastronomie noch nicht auftreten. Für diese Fälle ist zu prüfen, inwieweit sich potentielle Neukonzeptionen im für die Handelsgastronomie typischen konsumptiven Umfeld von Einkaufssituationen realisieren lassen. Besondere Bedeutung kommt dabei der Frage zu, welche Konzeptionen für einen bestimmten Einzelhandelsbetriebstyp in Frage kommen, und welche mit ihm unvereinbar erscheinen.

6.3 Dynamik der Betriebstypen in der Handelsgastronomie

Bei einer zeitraumbezogenen Betrachtung der Betriebstypenentwicklung in der Handelsgastronomie sind einige grundlegende Trends festzustellen. So hat das Bedienungsrestaurant aufgrund der großen Serviceintensität und der damit verbundenen hohen Personalkosten weitgehend an Bedeutung verloren und findet sich nur noch vereinzelt an einigen Standorten. Für den Betriebstyp des On line-Restaurants ist dagegen eine differenzierte Betrachtung notwendig. Größere Einheiten wurden vielfach in Free flow- Anlagen umgewandelt, die bei einem hohen Selbstbedienungsanteil eine attraktive, marktplatzähnliche Warenpräsentation ermöglichen und dem Gast insoweit auch über die Grundversorgung hinausgehende Erlebniskomponenten bieten. Da den geringen Personalkosten eines Free flow-Systems allerdings hohe Anfangsinvestitionen (z.B. für multifunktionale Angebotstheken) gegenüberstehen, wird für kleinere Gastronomieeinheiten vielfach weiterhin der Betriebstyp des On line-Restaurants gewählt, der bei einem ebenso geringen Personalaufwand, aber kleineren Investitionsausgaben schnell wirtschaftlich arbeiten kann.

Deutlich erkennbar ist ein Trend zu systemischen Kleinflächenlösungen mit hoher **angebots- wie nachfrageseitiger Convenienceorientierung**. Snack- und Imbissbetriebe, die auf kleinen Flächen mit schmalen und tiefen Spezialitätensortimenten einen schnellen, problemlosen Erhalt und Verzehr von zwischenmahlzeitorientierten Speisen und Getränken ermöglichen, verzeichnen in jüngerer Zeit sehr positive Erlösentwicklungen. Der geringe Platzbedarf erlaubt z.B. ihre Integration in Schaufensterflächen von Einzelhandelsbetrieben und damit die Möglichkeit eines ebenerdigen Straßenverkaufs mit erstklassigen Kundenauflagen (Einkaufsstraße). Somit instrumentalisieren sie den Vorteil der zentralen Innenstadtlage vieler Handelsbetriebe als einen Frequenztreiber für die Gastronomie.

Beispielhaft erwähnt sei ein im Jahre 1998 entwickeltes Kleinflächenkonzept der KARSTADT AG mit einer Sortimentsspezialisierung auf holländische Pommes-Frites. Das Konzept mit dem Namen „*Frites van Holland*“ generierte nach kurzer Zeit an Spitzentagen mit über 500 kg verkaufter Ware Erlöse von mehr als 4.000 DM und

übertraf damit die Vorjahreserlöse der zuvor an gleicher Lage bestehenden Konzepte um bis zu 850%.¹⁰³ Der Erfolg ermutigte den KARSTADT-Konzern, ein Jahr später ein weiteres Kleinflächenkonzept auf Hot Dog- Basis (Name: „*The hottest Dog – American Style*“) zu entwickeln, von dem pro Betrieb bei Investitionen von ca. 150.000 DM ein jährlicher Umsatz von etwa 600.000 DM erwartet wird.¹⁰⁴

Handelsgastronomische Kleinflächenlösungen werden auch als „Stand alone“-Lösung vorangetrieben, d.h. unter einem Dach und in räumlicher Nähe zu einem oder mehreren Einzelhandelsbetrieben, aber ohne eine direkte Integration in die Betriebsfläche des Handels. Häufig sind dann mehrere dieser Gastronomieeinheiten nebeneinander mit gemeinschaftlich genutztem Sitzplatzangebot angesiedelt. Die unterschiedlichen gastronomischen Angebotsschwerpunkte bieten den Konsumenten dann ein breites Spektrum der Auswahl an einem Ort, der auch als „food court“ bezeichnet wird. Ein Beispiel für einen solchen food court im Einzelhandel ist die COCA-COLA-OASE im Einkaufszentrum CENTRO in Oberhausen. Hier umschließen viele gastronomische Kleinflächenbetriebe einen kreisförmigen Platz mit Sitzgelegenheiten und Unterhaltungsangeboten (z.B. eine große Videoleinwand).

Der Konsumententrend der Convenienceorientierung lässt erwarten, dass in Einzelhandelsbetrieben, die mit ihrem Kerngeschäft dieses Segment besetzen (z.B. Tankstellenshops, Kioske), auch für gastronomische Aktivitäten wettbewerbliche Potentiale bestehen. Die **handelsgastronomische Betriebstypenbildung im Convenience-Segment des stationären Einzelhandels** steht Ende der 90er Jahre am Anfang einer viel versprechenden Entwicklung.

¹⁰³ Vgl. o.V. (1998 a), S. 26.

¹⁰⁴ Vgl. o.V. (1999), S. 18 f.

7 Systematisierung des Konkurrenzumfeldes in der Handelsgastronomie

Um die wettbewerbliche Stellung handelsgastronomischer Einrichtungen auf dem Gastronomiemarkt einschätzen zu können, bedarf es einer Systematisierung der dort auftretenden Wettbewerber, die sowohl angebots- als auch nachfrageorientiert vorgenommen werden kann. Die meisten vorliegenden Vorschläge zur Marktsegmentierung wählen die Angebotsseite als Ausgangspunkt der Überlegungen. Einige dieser Varianten werden zunächst kritisch hinsichtlich einer zuverlässigen Einordnung der Handelsgastronomie beleuchtet, um daraufhin eine nachfrageorientierte Abgrenzung konkurrierender Angebotsformen der Handelsgastronomie zu unternehmen.

7.1 Angebotsorientierte Systematisierungen

7.1.1 Die Systematisierung des STATISTISCHEN BUNDESAMTES

Das STATISTISCHE BUNDESAMT unterscheidet gastronomische Betriebe **institutionell** gemäß dem in *Tab. 8* dargestellten Schema. Es ist zu erkennen, dass die Handelsgastronomie in der Einteilung des STATISTISCHEN BUNDESAMTES nicht erfasst ist, weil sie aufgrund des Prinzips der Zuordnung eines Unternehmens gemäß seines wirtschaftlichen Schwerpunktes nicht dem Gastgewerbe, sondern dem Handel zugeordnet wird. Die eindimensionale Einteilung des STATISTISCHEN BUNDESAMTES kann daher für handelsgastronomische Betriebe auch keine Konkurrenzbeziehungen aufdecken.

Gruppe 1: Restaurants, Cafés, Eisdielen, Imbisshallen
• Restaurants mit herkömmlicher Bedienung
• Restaurants mit Selbstbedienung
• Cafés
• Eisdielen
• Imbisshallen
Gruppe 2: Sonstige Gaststättengewerbe
• Schankwirtschaften
• Bars und Vergnügungslokale
• Diskotheken und Tanzlokale
• Trinkhallen
Gruppe 3: Kantinen und Caterer
• Kantinen
• Caterer

Tab. 8: Systematisierung der Gastronomie nach dem STATISTISCHEN BUNDESAMT
 Quelle: Statistisches Bundesamt (1993), S. 26

7.1.2 Betriebstypenorientierte Systematisierung nach SCHILLINGER

SCHILLINGER unternimmt eine betriebstypenorientierte Systematisierung der Gastronomie nach der Rangfolge Wirtschaftsprinzip, Angebotsschwerpunkt und Serviceintensität, die ebenfalls nicht zu einem Betriebstyp „Handelsgastronomie“ führt (vgl. *Abb. 10*). Diese Aussparung wird mit dem Hinweis begründet, dass die gastronomischen Betriebstypen im Handel trotz anderer Rahmenbedingungen grundsätzlich nicht von denen der selbständigen Gastronomie abweichen, mithin eine differenzierende Betrachtung der hinter einem Gastronomiebetrieb stehenden Unternehmung nicht notwendig sei.¹⁰⁵ Dieser Aussage ist allerdings entgegenzuhalten, dass handelsgastronomische Betriebe ihre Leistungen in einem konsumptiven Umfeld anbieten, das sehr verschieden von dem der selbständigen

¹⁰⁵ Vgl. Schillinger (1992), S. 25; S. 29.

Gastronomie ist. Eine undifferenzierte Adaption selbständiger Gastronomiebetriebstypen auf die Handelsgastronomie ist deshalb nicht unproblematisch und für das Aufzeigen von Konkurrenzbeziehungen ungeeignet.

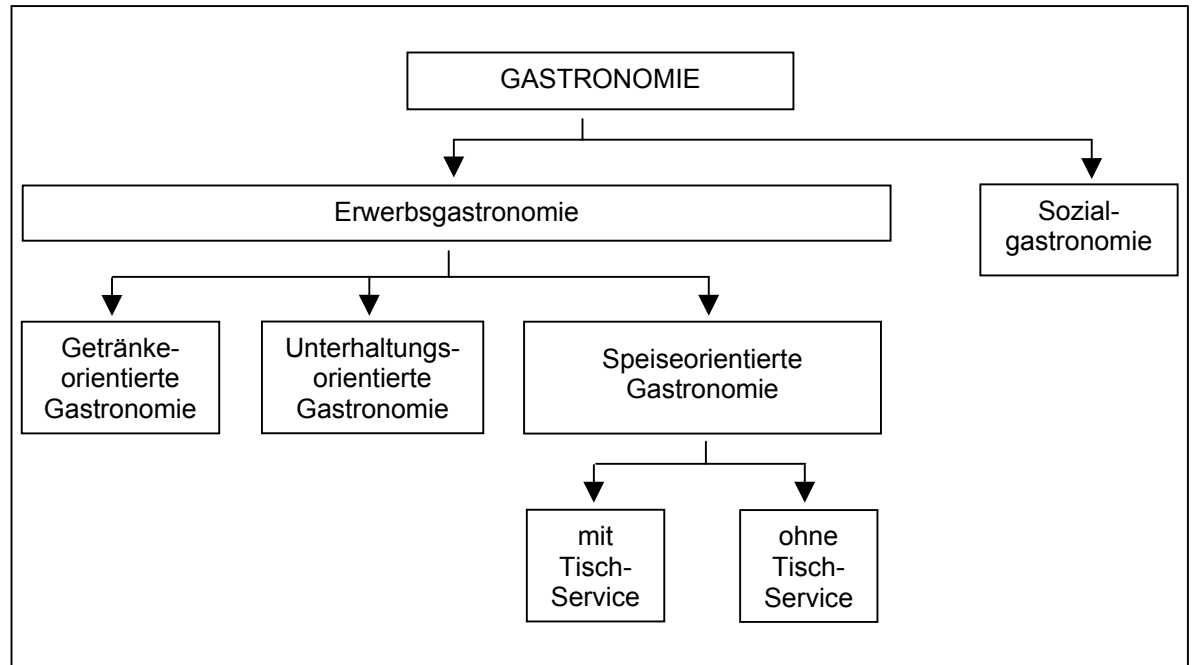


Abb. 10: Der betriebstypenorientierte Systemisierungsansatz nach SCHILLINGER
Quelle: Schillinger (1992), S. 25.

7.1.3 Konzeptorientierte Systematisierung nach REISEN

REISEN sowie darauf aufbauend SCHÜCKHAUS und BÖSKEN-DIEBELS differenzieren die erwerbswirtschaftliche¹⁰⁶ Gastronomie nach dem **Konzeptgrad** in die Segmente der „Individual-“ und der „systematisierten“¹⁰⁷ Gastronomie, und nehmen innerhalb der zweiten Gruppe eine Einteilung in die elementaren Betriebsformen

- Fast Food- Gastronomie,
- Systemgastronomie,
- Handelsgastronomie sowie

¹⁰⁶ Auf die Problematik der Eignung eines Abgrenzungsmerkmals „erwerbswirtschaftliche Orientierung“ wurde bereits hingewiesen. Vgl. Kap. 3.2.

¹⁰⁷ Nach dem in den Klassifizierungs- bzw. Typologisierungsansätzen zugrunde gelegten Sprachgebrauch ist die bei REISEN mit „systematisiert“ gekennzeichnete Gastronomieform als „systemisch“ zu bezeichnen.

- zweckbezogene Gastronomie

vor (vgl. Abb. 11).¹⁰⁸

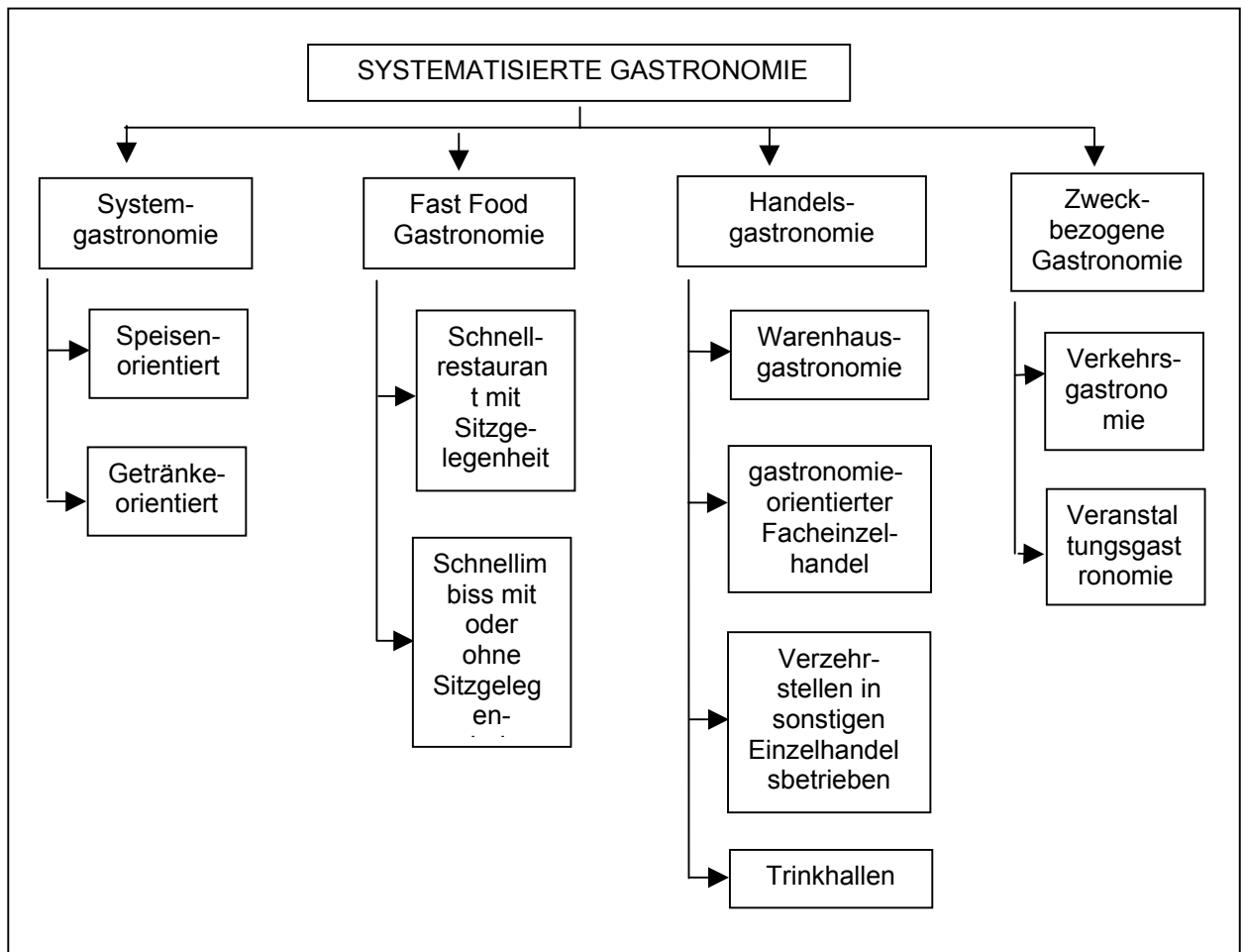


Abb. 11: Die systematisierte Gastronomie nach REISEN
Quelle: Reisen (1986), S. 54.

Als konstituierendes Merkmal wird bei der Fast Food- sowie der Systemgastronomie eine Konzeption als bestimmend für den gastronomischen Auftritt beschrieben, während sie bei der Handels- und der zweckbezogenen Gastronomie durch einige bereits vorgegebene Strukturmerkmale (z.B. Standort) determiniert wird. Das Segment der Handelsgastronomie wird in der Systematik als die „vom Handel als integrierter Bestandteil des eigenen Handelsunternehmens betriebene Gastronomie“¹⁰⁹ verstanden, deren Standort durch den des Handelsbetriebes vorgegeben ist. Die explizite Aufnahme in die Systematisierung ist Konsequenz der Erkenntnis, dass die Handelsgastronomie „zumindest im Tagesgeschäft

¹⁰⁸ Vgl. Bösen-Diebels (1989), S. 60 ff.; Reisen (1986), S. 51 ff.; Schückhaus (1987), S. 19 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Horch (1982), S. 315.

verschiedenen anderen Gastronomiebetriebsformen bedeutsame Konkurrenz bei der Zwischenverpflegung sein kann.“¹¹⁰

Grundsätzlich ist die Integration der Handelsgastronomie in die Gruppe systemischer Gastronomieformen realitätsnah, denn das von den Autoren als typisch für die Gruppe beschriebene Merkmal eines vorhandenen Konzeptes,¹¹¹ das durch Standardisierung (Qualitätseinhaltung, Sortimentsvereinheitlichung, Betriebsprozessvereinfachung) sowie Spezialisierung (insbesondere in Bezug auf das Sortiment) gekennzeichnet ist, ist auch für die Mehrzahl handelsgastronomischer Betriebsformen zutreffend.¹¹² Allerdings ist dem konzeptorientierten Ansatz auch ohne eine differenzierte Beschreibung der Abgrenzungskriterien kritisch entgegen zu halten, dass die in der Praxis auftretenden handelsgastronomischen Angebotsformen nicht trennscharf von den drei anderen Segmenten abzugrenzen sind. So kann das Konzept eines gastronomischen Betriebes im Handel durchaus auf den schnellen Umschlag eines schmalen und flachen Zwischenmahlzeitsortimentes ausgelegt sein, was REISEN in seinen Ausführungen als typisches Charakteristikum der Fast Food-Gastronomie wertet.¹¹³ Auch ein von SCHÜCKHAUS als bedeutend erkanntes Merkmal der Systemgastronomie, nämlich ein über alle Betriebsstätten einheitlicher Auftritt am Markt mit dem Grundsatz der Erzielung gleich bleibend hoher Qualität unter Ökonomisierung aller Arbeitsabläufe, ist für handelsgastronomische Betriebe nicht auszuschließen.¹¹⁴ Denkbar ist sogar, dass ein Gastronomiebetrieb innerhalb eines Handelsunternehmens im gleichen Maße der Handels-, Fast Food- und Systemgastronomie zugehörig ist, wenn beispielsweise Geschäftsflächen im Handel im Sinne einer „Shop in the Shop“- Konzeption an einen externen Systemgastronomen mit dem Fokus auf Fast Food- Produkte (z.B. MCDONALD'S) verpachtet ist. Somit bietet auch dieser Ansatz ein recht unscharfes Bild über den handelsgastronomischen Teilmarkt sowie die dort anzutreffenden

¹¹⁰ Reisen (1986), S. 55.

¹¹¹ BÖSKEN-DIEBELS versteht unter dem Begriff des Konzeptes „die planvolle Ausrichtung eines gastronomischen Betriebs auf den Verbraucher.“ Böskén-Diebels (1989), S. 60.

¹¹² Der Wahl des systemkonstituierenden Kriteriums des Konzeptes ist kritisch entgegen zu halten, dass auch ein Betrieb der Individualgastronomie nach einem Konzept arbeiten muss, um wirtschaftlichen Erfolg zu haben. Zur Kennzeichnung der systemischen Gastronomie bedarf es daher nicht nur des Merkmals eines Konzeptes, sondern auch das einer Mehrbetrieblichkeit. Vgl. hierzu auch Böskén-Diebels (1989), S. 62.

¹¹³ Vgl. Reisen (1986), S. 48.

¹¹⁴ Vgl. Schückhaus (1987), S. 23.

Wettbewerbsverhältnisse und eignet sich daher nicht dazu, die für die Handelsgastronomie relevanten Wettbewerber zu systematisieren.

7.1.4 Weitere Systematisierungsvorschläge

Einen interessanten Segmentierungsansatz, dessen Grundgedanke bei der Abgrenzung des relevanten Wettbewerberskreises noch aufgegriffen wird (vgl. Kap. 7.2), bietet der GASTSTÄTTENVERBAND BADEN-WÜRTTEMBERG E.V. (vgl. Tab. 9).¹¹⁵

Kategorie	Beispiele für Betriebstypen
Restaurants der hohen und höchsten Qualitätsstufe	Feinschmeckerrestaurants
Betriebe mit produktbezogenem bzw. länderspezifischem Angebot	Steakhaus, Fischrestaurant, Pizzeria, italienisches Restaurant
Traditionelle Gastronomie	Gutbürgerliche Restaurants und Speisegaststätten, Ratskeller, Gasthaus
Gastronomiebetriebe mit Schwerpunkt Saalbetrieb	Bewirtete Stadthallen, Dorfgasthäuser, Tagungs- und Kongresszentren
Getränkebezogene Kommunikationsgastronomie mit kleinem Speiseangebot	Pub, Bistro, Weinstube, urige Bierlokale, „Trendlokale“
Unterhaltungsgastronomie	Diskotheiken, Nachtbars
Schnellimbissbetriebe, Schnellverzehr	Tages-/Handelsgastronomie: Schnellverzehrkettenbetriebe, Gaststättenbetriebe in Kaufhäusern, Eisdielen, Imbissbetriebe in Metzgereien und Bäckereien

Tab. 9: Gastronomiesegmentierung des Hotel- und Gaststättenverbandes Baden-Württemberg e.V.
Quelle: Hotel- und Gaststättenverband Baden-Württemberg e.V. (1992)

Obwohl er in seiner Gesamtheit durch die Vielzahl der herangezogenen Segmentierungskriterien keine trennscharfe Strukturierung des Gastronomiemarktes hervorbringen kann, zeigt sich für den Bereich der Handelsgastronomie ein bemerkenswerter Perspektivenwechsel von der Angebots- zur Nachfrageseite. In der Kategorie „Schnellimbissbetriebe, Schnellverzehr“ sind die schnelle

¹¹⁵ Vgl. Hotel- und Gaststättenverband Baden-Württemberg e.V. (1992), S. 83.

Speisenaufbereitung sowie die schwerpunktmäßig tagsüber angebotenen Gastronomieleistungen als zentrale Charakteristika ausgewiesen. Damit dient zumindest andeutungsweise die Verzehrssituation des Konsumenten (der etwa tagsüber eine schnelle Zwischenmahlzeit zu sich nehmen möchte) als ein Segmentierungskriterium, wodurch z.B. systemische Schnellverzehrbetriebe oder gastronomisch aktive Metzgereien und Bäckereien in das gleiche Segment wie die Handelsgastronomie rücken. Allerdings ist die Gliederung auch mit Schwächen behaftet, die sich etwa in der Integration von Eisdielen in dieses Segment zeigen. Die hierdurch angedeutete Konkurrenzbeziehung zwischen einem Fast Food- Anbieter und einer Eisdielen erscheint aus Nachfragersicht wenig relevant. Darüber hinaus ist auch an dieser Stelle anzumerken, dass systemische Schnellverzehrbetriebe als Handelsgastronomie auftreten können, mithin eine überschneidungsfreie Abgrenzung der Handelsgastronomie nicht gelingt.

Den Überblick vervollständigen soll der von der Fachzeitschrift FOOD SERVICE verwendete und in der Praxis weit verbreitete Segmentierungsansatz, der den Gastronomiemarkt in die Segmente

- Full Service- Gastronomie,
- Fast Food- Gastronomie,
- Verkehrsgastronomie,
- Handelsgastronomie sowie
- Freizeitgastronomie (z.B. unterhaltungsorientierte Gastronomie, Freizeitparks, Kinos)

einteilt.¹¹⁶ Abgrenzungskriterien sind die Konsumsituation des Nachfragers (auf Reisen, in der Freizeit), der Servicegrad sowie für die Handelsgastronomie der Ort der Leistungserstellung. Für die Handelsgastronomie gilt auch bei dieser Variante die bereits mehrfach angedeutete Kritik nicht überschneidungsfreier Angebotsformen (z.B. Fast Food im Handel).

¹¹⁶ Vgl. z.B. Weiß/Leopolder (1999), S. 20 ff. Das Segment der Freizeitgastronomie wurde in den Jahren zuvor als „getränkegeprägte Gastronomie“ bezeichnet und berücksichtigte nicht die gastronomischen Umsätze von Freizeitparks, die dem Segment „Verkehrsgastronomie“ zugerechnet wurden.

7.2 Eine nachfrageorientierte Systematisierung

Eine realitätsnahe Beurteilung der gegenwärtigen Wettbewerbssituation handeldgastronomischer Betriebe erfordert Kenntnisse darüber, welche Anbieter in welchem Maße im Wettbewerb stehen. Bei dem Besuch eines vorwiegend am Abend frequentierten exklusiven Feinschmeckerrestaurants im Hochpreissegment werden die angebotenen Leistungen, die Bedürfnisse sowie das situative Umfeld des Konsumenten in der Regel von denen beim Besuch handeldgastronomischer Betriebe abweichen. In diesem Zusammenhang bieten die beschriebenen Systematisierungen des Gastronomiemarktes für die Handeldgastronomie daher wenig Ansatzpunkte. Vielmehr sind zur Bestimmung der Wettbewerbsverhältnisse diejenigen Gastronomieanbieter zu identifizieren, **die aus der Sicht der Nachfrager in bestimmten Konsumsituationen eine austauschbare Problemlösung anbieten.**

Der für die Handeldgastronomie relevante Markt bestimmt sich daher sinnvollerweise nachfrageorientiert auf Grundlage von Konsumentenbedürfnissen in einer bestimmten Kauf- und Nutzungssituation, nämlich beim Einkauf. Verspürt der Verbraucher in dieser Situation Hunger oder Durst, so muss er zunächst eine Entscheidung darüber treffen, seinem physiologischen Bedürfnis erst später nachgehen zu wollen (z.B. zu Hause oder in einem weiter entfernten Gastronomiebetrieb), oder sofort nach einem nahen Gastronomiebetrieb zu suchen. Fällt die Entscheidung zugunsten einer sofortigen Bedürfnisbefriedigung aus, besteht der Wettbewerberkreis aus jenen Gastronomiebetrieben, die am Tage in der Einkaufssituation für den Konsumenten erreichbar sind (einkaufsstättennahe Gastronomie). Hierzu zählen neben gastronomischen Betrieben in Verbrauchermärkten, Kauf- oder SB-Warenhäusern möglicherweise der Schnellimbiss im Metzger- oder Bäckereifachgeschäft, Fast Food- Restaurants, Cafés oder auch Speiserestaurants, die in der Nähe der Einkaufsstätte einen Mittagstisch anbieten.¹¹⁷

Die Motivation des Verbrauchers zur Nutzung gastronomischer Leistungen beim Einkauf kann dabei sehr vielschichtig sein. Neben dem physiologischen Bedürfnis

¹¹⁷ Dabei treten situationsbezogen nur jene Betriebe als reale Wettbewerber auf, deren Existenz dem Verbraucher auch tatsächlich bewusst ist.

von Hunger oder Durst sind der Wunsch nach Entspannung, Überbrückung von Wartezeit oder die Zeit sparende Verbindung von Essen und Trinken als mögliche Auslöser vorstellbar.

Der nähere Wettbewerberkreis setzt sich aus jenen Anbietern zusammen, die das beim Konsumenten aufgetretene Bedürfnis aus seiner Sicht im gleichen Maße erfüllen können. Geht es ihm beispielsweise primär darum, während des Einkaufs möglichst schnell zwischendurch etwas zu essen, ohne besondere Ansprüche an Ausstattung und Unterhaltungswert des Gastronomiebetriebes zu stellen, vermag dies die Handelsgastronomie in der Mehrzahl der Fälle durch geeignete Verkaufssysteme ebenso zu leisten wie ein selbständiges Fast Food- Restaurant oder ein Schnellimbisstand. Ein Speiselokal mit Bedienung dagegen wird der Konsument in diesem Fall wahrscheinlich nicht in die Auswahlentscheidung einbeziehen.

Unter der Annahme, dass die Motive für einen Gastronomiebesuch sowie das Umfeld der Konsumenten in Einkaufssituationen vergleichbar sind, können mit Blick auf die verschiedenen Anbieter in der einkaufsstättennahen Gastronomie mehrere Varianten wettbewerblicher Beziehungen unterschieden werden, sofern die Konsumenten von allen Alternativen Kenntnis besitzen. Abgrenzendes Kriterium ist das Leistungsangebot, das allerdings nicht nur das Speise- und Getränkeangebot, sondern auch alle weiteren gastronomischen Leistungskomponenten (wie Service- oder Unterhaltungsleistungen) umschließt (vgl. *Kap. 4.4*). Die Beurteilung eines vergleichbaren Leistungsangebotes bezieht sich insofern auf die Anmutung der vom Kunden wahrgenommenen Gesamtleistung des Gastronomiebetriebes.

Konkurrenzbeziehungen können zwischen verschiedenen Betrieben der Handelsgastronomie auftreten (Intra-System-Wettbewerb) oder zwischen einem handelsgastronomischen und einem anderen Betrieb bestehen (Inter-System-Wettbewerb). *Abb. 12* gibt einen Überblick über mögliche Wettbewerbsstrukturen.

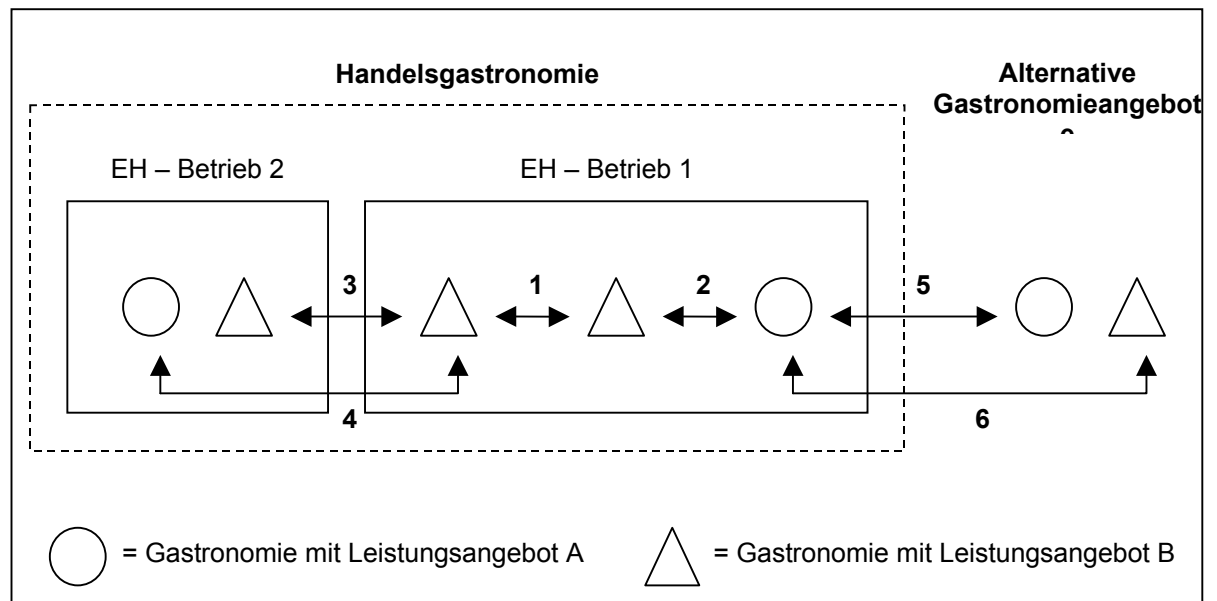


Abb. 12: Wettbewerbsbeziehungen in der Handelsgastronomie
 Quelle: Eigene Darstellung

- **Intra-System-Wettbewerb**

Diese Wettbewerbergruppe setzt sich aus den gastronomischen Betrieben des Handels zusammen, die für den sich in einer Einkaufssituation befindlichen Konsumenten erreichbar sind. Zwischen den Anbietern innerhalb der Gruppe können folgende Konkurrenzbeziehungen auftreten:

1. Konkurrenz zwischen Gastronomieeinrichtungen eines Handelsbetriebes mit vergleichbarem Leistungsangebot (Fall 1 *Abb. 12*)
Bsp.: Imbissbetrieb A bei *Karstadt*, Imbissbetrieb B bei *Karstadt*¹¹⁸
2. Konkurrenz zwischen Gastronomieeinrichtungen eines Handelsbetriebes mit abweichendem Leistungsangebot (Fall 2 *Abb. 12*)
Bsp.: Handelsrestaurant bei *Karstadt*, Imbissbetrieb bei *Karstadt*
3. Gastronomische Einrichtungen verschiedener Handelsbetriebe mit vergleichbarem Leistungsangebot (Fall 3 *Abb. 12*)
Bsp.: Handelsrestaurant bei *Karstadt*, Handelsrestaurant im *Kaufhof*

¹¹⁸ Zur Veranschaulichung wird bei der Nennung der Beispiele unterstellt, dass innerhalb eines Betriebstyps vergleichbare Leistungen angeboten werden.

4. Gastronomische Einrichtungen verschiedener Handelsunternehmen mit abweichendem Leistungsangebot (Fall 4 *Abb. 12*)

Bsp.: Handelsrestaurant bei *Karstadt*, Imbissbetrieb im *Kaufhof*

Die in den Fällen 1 und 2 beschriebenen internen Konkurrenzbeziehungen vermindern aufgrund interner Zielgruppenüberschneidungen die optimale Allokation der gastronomischen Ressourcen eines Handelsbetriebes. Treten derartige Fälle auf, kann dies einen ungewollten „gastronomischen Kannibalismus“ nach sich ziehen, dem es mit einer durchdachten Gastronomie-Gesamtkonzeption entgegen zu steuern gilt. Sofern die Möglichkeit zur Integration mehrerer gastronomischer Betriebe besteht, sollten für den Gast klar differenzierbare Gastronomieleistungen angeboten werden, die nicht in einer direkten Konkurrenzbeziehung zueinander stehen. Ein so aufeinander abgestimmtes Angebotsspektrum verhindert nicht nur Kannibalisierungseffekte, sondern kann – sofern nicht ein externer Dritter deutlich als Träger der Gastronomieleistung erkennbar ist – bei den Konsumenten auch den Eindruck einer breiten gastronomischen Kompetenz des Handelsunternehmens erwecken.

Die Wettbewerbsintensität der beschriebenen Varianten steht grundsätzlich in Abhängigkeit zur jeweils betrachteten Konsumentenzielgruppe, schwankt aber auch in Abhängigkeit von dem individuellen Konsumbedürfnis des Gastes. Verspürt ein Konsument beispielsweise Appetit auf Nudelgerichte und sucht gezielt nach entsprechenden Anbietern innerhalb eines Handelsbetriebes (Fälle 1 und 2), verliert die wettbewerbliche Beziehung zwischen einem Handelsrestaurant mit Nudelgerichten und einem Imbissbetrieb ohne ein entsprechendes Angebot an Intensität (Fall 2). Ist dagegen die Wahl der Mahlzeit des gleichen Konsumenten zu einem anderen Zeitpunkt stark affektgesteuert und etwa von spontanen Reizen (z.B. Angebotsauslage, Gerüche, etc.) gelenkt, stehen beide Bewerber (Fall 2) in einem internen Konkurrenzverhältnis.¹¹⁹

Die wettbewerbliche Intensität zwischen der Gastronomie verschiedener Handelsbetriebe (Fälle 3 und 4) wird darüber hinaus nicht nur durch die individuelle

¹¹⁹ Das wird auch der Fall sein, wenn ein Konsument innerhalb eines Einzelhandelsbetriebs die Zeit bis zur Erfüllung seines Bedürfnisses so reduzieren möchte, dass ihm die Suche nach Alternativen außerhalb des Hauses zu aufwendig erscheint.

Konsumsituation determiniert, sondern steht auch in Abhängigkeit vom **Betriebstyp** des Einzelhandels. Einerseits liegt nämlich die Vermutung nahe, dass die Stammkunden z.B. eines hochpreisigen Klassischen Warenhauses andere gastronomische Präferenzen entwickeln als die eines Verbrauchermarktes.¹²⁰ Konsumenten der ersten Gruppe werden dann bei ihrem individuellen Auswahlprozess die gastronomischen Angebote eines Verbrauchermarktes nicht vordergründig in Erwägung ziehen. Eine starke Konkurrenzbeziehung ist in diesem Fall zwischen den gastronomischen Einrichtungen von Handelshäusern gleichen Betriebstyps mit vergleichbarer Stammkundschaft zu erwarten.

Auf der anderen Seite ist aber auch nahe liegend, dass ein Verbraucher in einem Klassischen Warenhaus ein anderes gastronomisches Angebot erwartet als in einem Verbrauchermarkt. Mithin basiert im Zuge seiner Auswahlentscheidung die Beurteilung eines Gastronomiebetriebes im Klassischen Warenhaus auf einer anderen **Erwartungsgrundlage** als sein Urteil über eine gastronomische Einrichtung im Verbrauchermarkt. Geht es einem Konsumenten im Zuge des Auswahlprozesses vordergründig um die Befriedigung seines physiologischen Bedürfnisses von Hunger oder Durst und nicht um die gezielte Suche nach einer bestimmten gastronomischen Sortimentsstruktur, können quantitativ und qualitativ stark voneinander abweichende Gastronomieangebote (z.B. die eines Klassischen Warenhauses einerseits und die eines Verbrauchermarktes andererseits, vgl. Fall 4) dennoch in eine enge Konkurrenzbeziehung treten, weil sie die an sie gerichteten Erwartungen aus der Sicht des Konsumenten im gleichen Maße erfüllen und damit eine vergleichbare Zufriedenheit bei ihm erzeugen können.

Beide Überlegungen zeigen, dass die Frage nach der Wettbewerbsintensität handelsgastronomischer Einrichtungen in einem engen Zusammenhang mit dem Betriebstyp des Einzelhandels steht.

- **Inter-System-Wettbewerb**

Der Begriff des Inter-System-Wettbewerbs umschreibt Konkurrenzbeziehungen zwischen Betrieben der Handelsgastronomie und anderen gastronomischen

¹²⁰ Vgl. zu Unterschieden beim Verbraucherverhalten in der Handelsgastronomie in Abhängigkeit zum Handelsbetriebstyp Schröder/Tenberg (1999 b), S. 112 ff.

Angebotsformen. In Fortführung der Aufzählung möglicher Wettbewerbsverhältnisse sind hier unterscheidbar:

5. Konkurrenz zwischen einem handelsgastronomischen und einem anderen Gastronomiebetrieb mit vergleichbarem Leistungsangebot (Fall 5 *Abb. 12*)

Bsp.: Imbissbetrieb bei *Karstadt*, mobiler Imbissbetrieb in einer Einkaufsstraße

6. Konkurrenz zwischen einem handelsgastronomischen und einem anderen Gastronomiebetrieb mit abweichendem Leistungsangebot (Fall 6 *Abb. 12*)

Bsp.: Handelsrestaurant bei *Karstadt*, griechisches Spezialitätenrestaurant

Für alle aufgeführten Varianten von Konkurrenzverhältnissen gilt, dass die wettbewerbliche Bedrohung eines handelsgastronomischen Betriebes zunimmt, je ähnlicher der Konsument die Eignung des Leistungsangebotes zur Befriedigung seines situativen Bedürfnisses einschätzt. Gleichzeitig besteht bei diesen Konkurrenten die größte Chance zur Abwerbung von Kunden. Dagegen bieten Betriebe mit Leistungen, die die Handelsgastronomie nicht anbieten kann oder will, kein primäres Abschöpfungspotential. Für das Management eines handelsgastronomischen Unternehmens besteht daher zur Identifizierung von Hauptkonkurrenten wie auch des wettbewerblichen Potentials die Aufgabe, die Bestandteile des Leistungsangebotes zu identifizieren, über deren Abwägung der Wahlentscheidungsprozess der Kundenzielgruppe in bestimmten Konsumsituationen maßgeblich determiniert wird. Voraussetzung hierfür ist, konsequent die Sichtweise der Verbraucher einzunehmen.

8 Zusammenfassung und offener Forschungsbedarf

Die vorliegenden Überlegungen haben verdeutlicht, dass eine realitätsnahe Beschreibung der Handelsgastronomie innerhalb des Spektrums gastronomischer Angebotsformen nur über einen mehrdimensionalen Merkmalsraum möglich ist. Seine Berücksichtigung lässt folgende **Charakteristika von Betrieben der Handelsgastronomie** hervortreten:

- Angebot gastronomischer Dienstleistungen in Kombination mit Produktions- und Handelsleistungen an einem festen Standort ohne Einschränkung des potentiellen Gästekreises,
- Leistungsbereitstellung innerhalb eines Gebäudes, in dem sich neben dem Gastronomiebetrieb ein Handelsbetrieb befindet,
- aufgrund enger Korrelation mit den Ladenschlusszeiten von Handelsbetrieben tendenziell Umsatzschwerpunkt am Tage (Tagesgastronomie),
- traditionell ein breites Bedarfsspektrum abdeckendes Angebot ohne Variantenvielfalt, in jüngerer Zeit jedoch zunehmend Spezialisierungen auf wenige, convenienceorientierte Produktlinien mit Schnellverzehrcharakter und Take away- Eignung sowie
- Tendenz zu systemischen Konzeptionen mit mittlerem bis hohem Standardisierungsgrad.

Als typische in der Praxis auftretende **Betriebstypen** der Handelsgastronomie können der Abteilungsverkauf, der Snack-/Imbissbetrieb, das Bistro sowie das Handelsrestaurant in den Variationen als Bedienungs-, Fast Food-, On line- und Free flow- Restaurant genannt werden (vgl. *Abb. 9*). Daneben sind allerdings auch Mischformen möglich. In jüngerer Zeit ist ein Trend zu servicearmen Kleinflächenlösungen in gut frequentierten Kundenauflagen mit einer Spezialisierung auf wenige Produktlinien erkennbar.

Die Untersuchung verschiedener angebotsorientierter **Systematisierungen des Gastronomiemarktes** hat gezeigt, dass handelsgastronomische Leistungen dort aufgrund ihrer Heterogenität nicht oder nur ungenügend abgebildet werden.

Insbesondere können sie keinen hinreichenden Beitrag zur Bestimmung des relevanten Wettbewerbsumfeldes leisten.

Dagegen lässt eine nachfrage- bzw. bedürfnisorientierte Betrachtung **konkurrierender Angebotsformen** sechs mögliche Konkurrenzbeziehungen innerhalb der einkaufsstättennahen Gastronomie erkennen, denen ein handelsgastronomischer Betrieb gegenüber stehen kann und die in Abhängigkeit vom situativen Bedürfnis des Konsumenten unterschiedliche Intensitäten annehmen:

- Intra-System-Wettbewerb innerhalb der Handelsgastronomie
 1. Konkurrenz zwischen Gastronomieeinrichtungen eines Handelsbetriebes mit vergleichbarem Leistungsangebot
 2. Konkurrenz zwischen Gastronomieeinrichtungen eines Handelsbetriebes mit abweichendem Leistungsangebot
 3. Gastronomische Einrichtungen verschiedener Handelsbetriebe mit vergleichbarem Leistungsangebot
 4. Gastronomische Einrichtungen verschiedener Handelsunternehmen mit abweichendem Leistungsangebot

- Inter-System-Wettbewerb
 5. Konkurrenz zwischen einem handelsgastronomischen und einem anderen Gastronomiebetrieb mit vergleichbarem Leistungsangebot
 6. Konkurrenz zwischen einem handelsgastronomischen und einem anderen Gastronomiebetrieb mit abweichendem Leistungsangebot

Eine solche Einteilung des Konkurrentenkreises erweitert die Möglichkeiten eines handelsgastronomischen Unternehmens, erfolgreiche Unternehmen zu identifizieren, von denen es im Sinne eines Benchmarking lernen kann. Hier stehen neuartige Konzeptionen anderer Handelsgastronomen ebenso im Blickfeld wie Anbieter der am Markt sehr erfolgreichen Fast Food- Gastronomie.

Den **situativen Bestimmungsgründen des Konsumentenverhaltens** bei der Auswahl gastronomischer Leistungen muss offenbar eine hohe Bedeutung für die Akzeptanz und damit den Erfolg der Handelsgastronomie beigemessen werden. An dieser Stelle besteht – wie für viele Bereiche des Konsumentenverhaltens in der Gastronomie – erheblicher Forschungsbedarf. Das Wissen um die bedeutenden Einflussfaktoren des gastronomischen Wahlentscheidungsprozesses von Konsumenten, insbesondere in den für die Handelsgastronomie typischen Konsumsituationen, kann für das Segment einen Beitrag leisten,

- den eigenen Erfüllungsgrad der von Konsumenten als wichtig eingeschätzten Bewertungsfaktoren bei der Auswahl eines Gastronomiebetriebes kritisch zu hinterfragen,
- Wettbewerber zu identifizieren und den Grad ihrer Konkurrenz zu beurteilen sowie
- im Sinne eines internen und externen Benchmarking von erfolgreichen Anbietern zu lernen und deren Stärken im eigenen Unternehmen zu forcieren.

Im Einzelnen sind folgende Fragestellungen untersuchungswürdig:

Image der Handelsgastronomie: Welche Einstellungen haben die Konsumenten gegenüber dieser gastronomischen Angebotsform? Welche Rolle spielt das Image des Handelsbetriebes für die Akzeptanz der integrierten Handelsgastronomie?

Leistungsbereiche der Handelsgastronomie: Welche Leistungen werden vor dem Hintergrund eines sich verändernden Konsumentenverhaltens in welchem Maße von den aktuellen und potentiellen Gästen der Handelsgastronomie erwartet? Wie zufrieden sind die Konsumenten mit dem bestehenden Leistungsangebot? Wie kann die Integration eines erfolgreichen Qualitätsmanagements zur (Über-) Erfüllung der Kundenwünsche gelingen?

Verknüpfung von Gastronomie und Handel: Wie sollte die handelsgastronomische Angebotsform in Abhängigkeit vom Betriebstyp des Handelsunternehmens ausgestaltet sein, um eine Integration der Zielsysteme zu erreichen, so daß aus der Sicht des Nachfragers eine symbiotische Gemeinschaft von Gastronomie und Handel entsteht und die Handelsgastronomie als Pull-Faktor für den Handel

instrumentalisierbar wird? Welche Einsatzmöglichkeiten bieten sich für ein integratives Marketing-Instrumentarium zur Erreichung der strategischen Zielsetzungen?

Gelingt es, diese Fragen durch das Wissen um die Beweggründe von Verbrauchern bei der Wahl tagesgastronomischer Betriebe zufrieden stellend zu beantworten, kann ein Beitrag dazu geleistet werden, die Qualität von Managemententscheidungen über gastronomische Angebotsformen im Handel zu verbessern.

Ein Handlungsbedarf hierzu besteht, denn die Handelsgastronomie in Deutschland konnte bislang noch nicht an die Umsatzerfolge anknüpfen, die besonders die Fast Food- Gastronomie in den letzten Jahren für sich verbuchen konnte. Im Gegenteil mussten für das Geschäftsjahr 1998 zum Teil empfindliche Einbußen hingenommen werden, sodass sich die mit der Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten verknüpften Hoffnungen nicht erfüllten. Ungeachtet dessen werden die Potentiale, die sich dem Handel durch die Veränderungen der Nahrungsgewohnheiten der Verbraucher bieten, von Experten als sehr hoch eingeschätzt. Die in den USA aktuell geführte Diskussion um das Thema Home Meal Replacement ist ein deutlicher Hinweis auf die an Bedeutung gewinnende Rolle des Handels als Wettbewerber auf dem Gastronomiemarkt.¹²¹

Für den Handel in Deutschland gilt es, frühzeitig den sich wandelnden Bedürfnissen des Konsumenten mit geeigneten gastronomischen Angeboten zu begegnen, um solche Potentiale auch auszuschöpfen. Ausgangspunkt hierfür muss eine **Analyse des Konsumentenverhaltens** in für die Gastronomie typischen Konsumsituationen sein, die Antworten auf die Frage liefern kann, warum Konsumenten handelsgastronomische Leistungen akzeptieren oder ablehnen. Gelingt dem Handel eine Antwort hierauf, wird nicht nur das Gewicht seiner wettbewerblichen Rolle auf dem Gastronomiemarkt verstärkt werden, sondern auch seine Wertigkeit als Absatzkanal der zuliefernden Lebensmittelindustrie steigen.

¹²¹ Vgl. hierzu auch Schröder/Tenberg (1999 c), S. 12.

Literaturverzeichnis

Ahlert (1996)

Ahlert, D.: Distributionspolitik, 3. Aufl., Stuttgart / Jena 1996.

Ahlert / Olbrich / Reinke (1995)

Ahlert, D.; Olbrich, R.; Reinke, B.: Grundzüge der institutionellen Handelsbetriebslehre. Betriebstypenprofilierung und Vertriebslinienpolitik im Zeichen zunehmenden Systemwettbewerbs im Konsumgüterhandel, Arbeitspapier Nr. 18 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft, insbesondere Distribution und Handel, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster 1995.

Algermissen (1976)

Algermissen, J.: Der Handelsbetrieb – eine typologische Studie aus absatzwirtschaftlicher Sicht, Frankfurt am Main / Zürich 1976.

Berekoven (1995)

Berekoven, L.: Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen, 2. Aufl., München 1995.

Bösken-Diebels (1989)

Bösken-Diebels, P: Die Gastronomie als Absatzweg der deutschen Brauwirtschaft, Frankfurt am Main et al. 1989.

Coca-Cola Deutschland Verkauf GmbH & Co. KG (o.Jg.)

Coca-Cola Deutschland Verkauf GmbH & Co. KG: Die zehn Gebote der Kundenloyalität, unveröffentlichte Studie der Coca-Cola Deutschland Verkauf GmbH & Co. KG, Essen, o.Jg.

Corsten (1988)

Corsten, H.: Dienstleistungen in produktionstheoretischer Interpretation, in: WISU. Das Wirtschaftsstudium, Jg. 17 (1988), Nr. 2, S. 81-87.

Corsten (1990)

Corsten, H.: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, 2. Aufl., München / Wien 1990.

Corsten (1993)

Corsten, H.: Dienstleistungsproduktion, in: Wittmann (1993), Sp.765-776.

Deutsche Gesellschaft für Ernährung (1980)

Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hrsg.): Materialien zum Ernährungsbericht 1980, Frankfurt am Main 1980.

Diller (1992)

Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, München 1992.

Falk / Wolf (1982)

Falk, B.; Wolf, J.: Das große Lexikon für Handel und Absatz, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1982.

Hänssler (1998)

Hänssler, H.: Management in der Hotellerie und Gastronomie, 2. Aufl., München / Wien 1998.

Hamer / Riedel (1990)

Hamer, E.; Riedel, B.: Gastronomie-Marketing, Landsberg am Lech 1990.

Hilke (1989 a)

Hilke, W.: Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden 1989.

Hilke (1989 b)

Hilke, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Hilke (1989 a), S. 5-44.

Horch (1982)

Horch, M.: Handelsgastronomie, in: Falk / Wolf (1982), S. 315-316.

Kaspar (1993)

Kaspar, C.: Hotel- und Gaststättenbetriebe, in: Wittmann (1993), Sp. 1663 - 1674.

Katalog E (1995)

Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln (Hrsg.): Katalog E. Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, vorgelegt vom Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 4. Ausgabe, Köln 1995.

Kaub (1990)

Kaub, E.: Erfolg in der Gastronomie, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1990.

Kuhn (1976)

Kuhn, H.-E.: Handbuch der Handelsgastronomie, Köln 1976.

McKinsey & Company, Inc. (1999)

Mc Kinsey & Company: Home Meal Replacement als Key Trend für Handel und Gastronomie, Manuskript eines Vortrages von Michael Kliger (McKinsey & Company) auf dem Kongress „Gastro `99“ in Bad Homburg am 11.05.1999.

Meffert / Bruhn (1997)

Meffert, H.; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepte-Methoden, 2. Aufl., Wiesbaden 1997.

Hotel- und Gaststättenverband Baden-Württemberg e.V. (1992)

Hotel- und Gaststättenverband Baden-Württemberg e.V. (Hrsg.): Mitteilungen für das Hotel- und Gaststättengewerbe in Baden-Württemberg, Bekanntmachungen des Landesverbandes, Nr. 6, Juni 1992.

Müller-Hagedorn (1993)

Müller-Hagedorn, L.: Handelsmarketing, 2. Aufl., Stuttgart et al. 1993.

Müller-Hagedorn (1998)

Müller-Hagedorn, L.: Der Handel, Stuttgart et al. 1998.

Nesterenok / Werres (1980)

Nesterenok, A.; Werres, R.: Marketing für die Brauerei-Gastronomie, in: Brauwelt, Jg. 120 (1980), Nr. 17, S. 599-605.

Nieschlag / Dichtl / Hörschgen (1994)

Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994.

Oehme (1992)

Oehme, W: Sortiment, in: Diller (1992).

o.V. (1998 a)

o.V.: Frites-Erfolg übertrifft Erwartungen, in: food service, Jg. 17 (1998), Nr. 9, S. 26.

o.V. (1998 b)

o.V.: Dinner im Urwald, in: Lebensmittel Zeitung, Jg. 50 (1998), Nr. 27 vom 3.07.1998, S. 48.

o.V. (1999)

o.V.: Nächste Kleinflächen-Welle, in: food service, Jg. 18 (1999), Nr. 4, S. 18-19.

Reisen (1986)

Reisen, Michael: Die Absatzpolitik von Gastronomiebetrieben, Göttingen 1986.

Rosbach (1998)

Rosbach, B.: Give aways - und mehr, in: food service, Jg. 17 (1998), Nr. 3, S. 90-91.

Schillinger (1992)

Schillinger, T.: Die Gastronomiemarke, Erlangen 1992. (Diss.).

Schröder / Tenberg (1999 a)

Schröder, H.; Tenberg, I.: Die Handelsgastronomie. Pull-Faktor oder notwendiges Übel für den Handel?, in: stores & shops, o. Jg. (1999), Nr. 3, S. 9-12.

Schröder / Tenberg (1999 b)

Schröder, H.; Tenberg, I.: Kunden & Nicht-Kunden befragt, in: food service, Jg. 18 (1999), Nr. 10, S. 112-115.

Schröder / Tenberg (1999 c)

Schröder, H.; Tenberg, I.: Ausstattung und Unterhaltung: Was möchten die Kunden?, in: stores & shops, o. Jg. (1999), Nr. 4, S. 12-15.

Schückhaus (1987)

Schückhaus, Ulrich: Die systematisierte Gastronomie, Sonderhefte der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Köln 1987.

Specht (1992)

Specht, G.: Distributionsmanagement, 2. Aufl., Stuttgart et al. (1992).

Statistisches Bundesamt (1980)

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Systematik der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen, Ausgabe 1979, Stuttgart / Mainz 1980.

Statistisches Bundesamt (1993)

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Fachserie 6: Handels- und Gaststättenzählung 1993 – Heft Gastgewerbe, Stuttgart 1993.

Swoboda (1999)

Swoboda, B.: Ausprägungen und Determinanten der zunehmenden Convenienceorientierung von Konsumenten, in: Marketing · ZFP, Jg. 21 (1999), Nr. 2, S. 95-104.

Tietz (1979)

Tietz, B.: Markt und Marketing für Bier, Dortmund 1979.

Wachholz (1999)

Wachholz, M.: If you make it there..., in : food service, Jg. 18 (1999), Nr. 3, S. 67-71.

Weiß / Leopolder (1999)

Weiß, G.; Leopolder, J.: Fast Food wächst 2-stellig, in: food service, Jg. 18 (1999), Nr. 4, S. 20-50.

Wittmann (1993)

Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Teilband 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993.

Wöhe (1990)

Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17. Aufl., München 1990).

Zentes (1996)

Zentes, J. (Hrsg.): Convenience Shopping. Bedrohung oder Chance für den LEH? Dokumentation des 3. CPC TrendForums zum Thema Convenience Shopping, Mainz 1996.

Rechtsnormenverzeichnis

GastG (1970)

Gaststättengesetz (GastG) vom 5. Mai 1970, in: Bundesgesetzblatt, Jg. 1970, Nr. 41 vom 9.05.1970, S. 465-472.

Gesprächsverzeichnis

Schmitt (1999)

Interview mit Herrn Schmitt, Restaurantleiter des KARSTADT-Restaurants im RheinRuhr Zentrum, Mülheim an der Ruhr am 11.11.1999.

Impressum

Schriftenreihe:

„Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität GH Essen“

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Universität GH Essen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel

Universitätsstr. 12

45117 Essen

Tel.: (0201) 183 - 2261/3385

Fax: (0201) 183 - 2833

e-mail: hendrik.schroeder@uni-essen.de

www.marketing.uni-essen.de

Erscheinungsjahr: 1999

ISSN 1438-3195

ISBN 3-9806796-2-4