

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Maximilian Ammann**

**CRM in der Gastronomiewirt-  
schaft am Beispiel „Lamm &  
Werkstatt“; Erarbeitung von  
Erfolgsfaktoren zur Optimie-  
rung der Kundenzufriedenheit**

Mannheim, 2020

# **Bachelorarbeit**

---

## **CRM in der Gastronomiewirtschaft am Beispiel „Lamm & Werkstatt“; Erarbeitung von Erfolgsfaktoren zur Optimierung der Kundenzufriedenheit**

Autor:

**Herr**

**Maximilian Ammann**

Studiengang:

**Tourismus-, Hotel-, Eventmanagement**

Seminargruppe:

**BM16sT2-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Eckhard Krah**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Dietmar Pfaff**

Einreichung:

**Mannheim, 09.07.2020**

---

# BACHELOR THESIS

---

## **CRM in the gastronomy industry as the example of „Lamm & Werkstatt“; Development of success factors for the optimization of customer satisfaction**

author:

**Mr.**

**Maximilian Ammann**

course of studies:

**Tourism-, Hotel-, Eventmanagement**

seminar group:

**BM16sT2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Eckhard Krah**

second examiner:

**Prof. Dr. Dietmar Pfaff**

submission:

**Mannheim, 07<sup>th</sup> July 2020**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Ammann, Maximilian:

CRM in der Gastronomiewirtschaft am Beispiel „Lamm&Werkstatt“; Erarbeitung von Erfolgsfaktoren zur Optimierung der Kundenzufriedenheit ,2020 – 2- >, Seitenzahl des Inhalts, 42,

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Medien,  
Bachelorarbeit, 2020

## **Abstract**

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Optimierung der Kundenzufriedenheit in der Gastronomiewirtschaft. Ziel dieser Arbeit ist die Feststellung eines aktuellen Standes der Kundenzufriedenheit in Bezug auf das Praxisbeispiel, deren Analyse und zukünftige Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren. Dies wird auch in Hinsicht auf die aktuelle Lage und den Umgang mit der Corona Pandemie dargelegt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<i>Aufgabenstellung und Zielsetzung.....</i>	<i>1</i>
<i>Aufbau der Arbeit und Fragestellung.....</i>	<i>1</i>
<b>Gastronomiewirtschaft .....</b>	<b>2</b>
<i>Strukturdaten in der Gastronomie.....</i>	<i>2</i>
<i>Akteure in der Gastronomiewirtschaft .....</i>	<i>3</i>
<i>Issues in der Gastronomiewirtschaft .....</i>	<i>4</i>
<i>Herausforderung in der Gastronomie Wirtschaft.....</i>	<i>6</i>
<b>CRM (Customer-Relationship-Management) .....</b>	<b>8</b>
<i>Definition .....</i>	<i>8</i>
<i>Marktdurchdringung nach Ansoff.....</i>	<i>9</i>
<i>Permission Marketing.....</i>	<i>10</i>
<i>Ziele von CRM .....</i>	<i>11</i>
<i>Ausrichtung des CRM auf die Unternehmensziele .....</i>	<i>12</i>
<i>Strategie der Kundenbindung .....</i>	<i>13</i>
<i>Die Wirkungskette der Kundenbindung .....</i>	<i>16</i>
<i>Big Data .....</i>	<i>17</i>
<i>Definition.....</i>	<i>17</i>
<i>Bedeutung.....</i>	<i>17</i>
<i>Kritik u. Ausblick .....</i>	<i>18</i>
<i>Rechtliche Aspekte.....</i>	<i>19</i>
<i>Rechte für Kunden.....</i>	<i>19</i>
<i>Richtlinien für Unternehmen .....</i>	<i>20</i>
<b>Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>21</b>
<i>Definition .....</i>	<i>21</i>
<i>Prozessvorgang der Kundenzufriedenheit .....</i>	<i>21</i>
<i>Soll-Komponente.....</i>	<i>22</i>
<i>Ist-Komponente.....</i>	<i>23</i>
<i>Spezielle Theorien und Ansätze.....</i>	<i>23</i>
<i>Assimilationstheorie.....</i>	<i>23</i>
<i>Kontrasttheorie .....</i>	<i>24</i>
<i>Assimilations-Kontrast-Theorie .....</i>	<i>24</i>

Attributionstheorie .....	24
Mehr-Faktoren-Theorie.....	25
<i>Arten von Zufriedenheitstypen</i> .....	26
Kundenzufriedenheit.....	27
Kundenunzufriedenheit.....	28
<i>Beschwerdemanagement</i> .....	30
Definition.....	31
Ziele des Beschwerdemanagements.....	31
Aufgaben des Beschwerdemanagements .....	31
<b>Praxisbeispiel Lamm &amp; Werstatt .....</b>	<b>34</b>
<i>Vorstellung</i> .....	34
<i>Informationen und Akteure</i> .....	34
<i>Externe Akteure</i> .....	36
<i>Issues</i> .....	37
Issues vor Corona .....	37
Issues während Corona .....	38
Issues Nach bzw. mit den Lockerungen um Corona.....	38
<i>Herausforderungen</i> .....	39
<b>Erfolgsfaktoren und Fazit .....</b>	<b>42</b>
<i>Erfolgsfaktoren</i> .....	42
<i>Fazit</i> .....	42
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<i>Zeitschriften/ Zeitungen</i> .....	X
<i>Hochschulschriften</i> .....	X
<i>Internetquellen</i> .....	X

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strukturdaten im Gastgewerbe .....	3
Abbildung 2: Anteil der Voll- und Teilzeitbeschäftigten.....	4
Abbildung 3: Ansoff-Matrix.....	9
Abbildung 4: Double Opt. In.....	11
Abbildung 5: Phasen des CRMs.....	12
Abbildung 6: Bestandteile des Beziehungsmanagement .....	14
Abbildung 7: Wirkungskette der Kundenbindung.....	16
Abbildung 8: Phasen der Kundenbindung .....	18
Abbildung 9: Prozess der Kundenbindung .....	22
Abbildung 10:Auswirkungen von Kunden(un-)zufriedenheit.....	30
Abbildung 11: Ziele, Aufgaben und Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements....	33
Abbildung 12: Darstellung der Hygieneampel .....	40

# **Einleitung**

## **Aufgabenstellung und Zielsetzung**

Maßnahmen zur Kundenbindung spielen in der Gastronomie Wirtschaft eine zunehmend gewichtigere Rolle. Die Kundenbindung muss einen immer höheren Grad aufweisen damit sie sich positiv auf den Umsatz und den Gewinn des Unternehmens auswirkt. Stefan Brehm sagte beispielsweise, dass das Customer-Relationship-Management, nachfolgend CRM genannt, aufgrund des immer höher werden Anteils der Online Reservierungen in der Gastronomiewirtschaft einen immer höheren Stellenwert einnimmt. Aufgrund der stetig steigenden Vernetzung und Verfügbarkeit im online Geschäft wird es für die Gastronomie ebenfalls wichtiger auch außerhalb der Geschäftszeiten Reservierungen annehmen zu können.<sup>1</sup> Da Gastronomen kaum etwas über ihre Kunden wissen, haben sie sich in den letzten Jahren immer mehr das CRM bedient und Versuchen mithilfe von Informationstechnologien Systemen sämtliche Daten über ihre Kunden zu gewinnen und diese anschließend auszuwerten. Daraus können einzelne Gäste mit auf speziell für sie zu geschnittenen Angeboten versorgt und zufrieden gestellt werden.

Probleme bereitet den Gastronomen dabei jedoch die lückenlose und fehlerfreie Erfassung möglichst alle Kontakte mit ihren Gästen. Hierbei hilft das Anlegen einer personalisierten Kundenkartei, wodurch die speziellen Wünsche und Vorlieben der Kunden erfasst werden können. So ist es zum Beispiel kein Problem auf Allergien oder Unverträglichkeiten schon im Voraus einzugehen. Insbesondere bei geschäftssessen, Hochzeiten, Konfirmation und anderen Festlichkeiten ist eine genaue Absprache zwischen Gastronomie und den Kunden nötig. Ebenfalls vereinfacht eine gut gepflegte Kundenkartei den Bezahlvorgang, da alle relevanten Daten bereits im System eingepflegt sind.

## **Aufbau der Arbeit und Fragestellung**

Der Gastronomie Wirtschaft stellt sich nun die Frage, ob und wie weit Customer Relationship Managementsysteme an Gastronomiebetriebe angepasst und optimiert bzw. weiterentwickelt werden müssen, um dem immer steigenden Anspruch der Gäste gerecht zu werden. In der vorliegenden Arbeit werden in den ersten Kapiteln die theoretischen Grundlagen des CRM dargestellt, im weiteren Verlauf wird auf die Besonderheit der Kundenbindung Gast in der Gastronomie Wirtschaft eingegangen. Anschließend wird das Lamm und Werkstatt, dass für die Verbesserung seines CRMs behandelt wird, näher dargestellt und bereits vorhandene Kundenbindungsinstrumente erläutert.



# Gastronomiewirtschaft

## Strukturdaten in der Gastronomie

Im Jahre 2017 gab es in Deutschland insgesamt 188.385 gastronomische Betriebe, welche durch das Statistische Bundesamt in drei Kategorien unterteilt sind.

- Restaurants, Gaststätten, Imbissstuben als stationäre Gastronomie
- Caterer und Betriebe die sonstige Verpflegungsdienstleistungen erbringen
- Ausschank von Getränken

So bilden Restaurants, Gaststätten, Imbissstuben usw. den größten Anteil mit 135.741 Unternehmen, die Caterer und Erbringer sonstiger Verpflegungsdienstleistungen sind mit 16.772 der kleinste Posten und der reine Ausschank von Getränken kommt auf 35.872 Unternehmen. Insgesamt waren im Jahr 2017 in der Gastronomie 1,7 Millionen Personen beschäftigt. Hier erfolgt ebenso die Unterteilung in die oben genannten Kategorien. Die Restaurants, Gaststätten, Imbissstuben besitzen hier den größten Anteil mit 1,2 Millionen Beschäftigten, gefolgt von den Caterern, welche knapp 300.000 tätige Personen aufwiesen. Für den Ausschank von Getränken wurden 240.000 Personen beschäftigt. Daraus kann man beobachten, dass für den reinen Ausschank von Getränken bei weitem nicht so viele Personen beschäftigt werden müssen als beim Catering oder in einem Restaurant, denn aus den Zahlen geht hervor, dass es ca. doppelt so viele Unternehmen des reinen Getränkeausschanks gibt, als Caterer. Die Beschäftigungszahlen unterscheiden sich allerdings nur um 60.000 Beschäftigte. Im Durchschnitt arbeiten für einen Caterer 17,7 Personen, für einen reinen Ausschankbetrieb nur 6,7. Der Gesamtumsatz der Gastronomie von 61,6 Milliarden € wird unterteilt in Restaurants und Gaststätten mit 43 Milliarden €, Caterer und Erbringer anderer Verpflegungsdienstleistungen von 12,3 Milliarden € und dem Ausschank von Getränken mit 6,2 Milliarden €. Hierbei kann man auch beobachten, dass Caterer im Vergleich ihrer doch geringen Anzahl einen höheren Umsatz machen.

## 26 Gastgewerbe und Tourismus

### 26.1 Gastgewerbe

#### 26.1.1 Strukturdaten der Unternehmen im Gastgewerbe 2017

Nr der Klassifikation <sup>1</sup>	Wirtschaftsgliederung	Unternehmen	Tätige Personen	Umsatz
		Anzahl		Mill. EUR
I	<b>Gastgewerbe</b> .....	<b>234 948</b>	<b>2 374 448</b>	<b>92 988</b>
55	<b>Beherbergung</b> .....	<b>46 563</b>	<b>594 985</b>	<b>31 331</b>
55.1	Hotels, Gasthöfe und Pensionen .....	33 091	518 172	27 916
55.2	Ferienunterkünfte und ähnliche Beherbergungsstätten .....	10 429	56 937	2 431
55.3	Campingplätze .....	1 525	12 918	625
56	<b>Gastronomie</b> .....	<b>188 385</b>	<b>1 779 463</b>	<b>61 657</b>
56.1	Restaurants, Gaststätten, Imbissstuben, Cafés, Eissalons u. Ä. ....	135 741	1 241 639	43 093
56.2	Caterer und Erbringung sonstiger Verpflegungsdienstleistungen ....	16 772	297 307	12 294
56.3	Ausschank von Getränken .....	35 872	240 516	6 270

1 Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008).

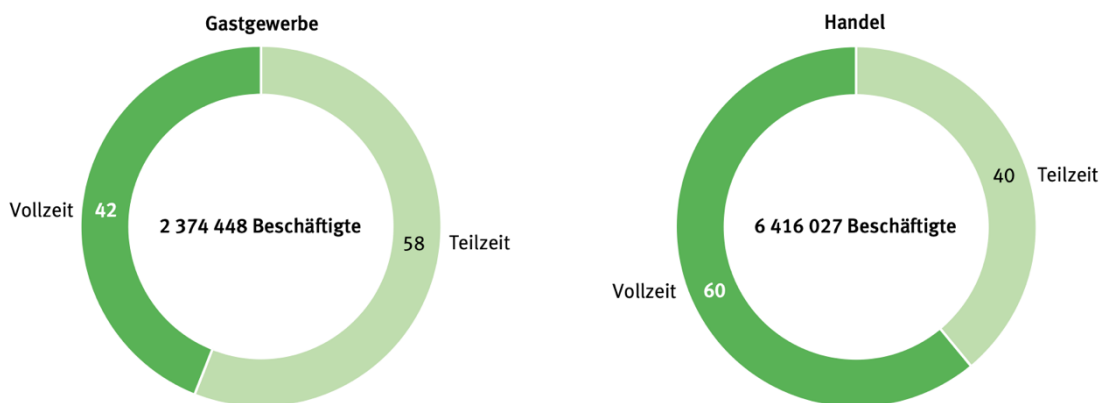
Abbildung 1: Strukturdaten im Gastgewerbe

### Akteure in der Gastronomiewirtschaft

In der Gastronomiewirtschaft gibt es viele unterschiedliche Akteure der verschiedensten Branchen und Bereiche. Angefangen von direkten Konkurrenten wie zum Beispiel anderen Gastronomiebetrieben bis hin zum einzelnen Gast reicht das Spektrum der Akteure von Dienstleistungen bis hin zu herstellenden Unternehmen. So gibt es eine Vielzahl von Unternehmen welche Produkte für Küchen, Bars und andere Ausstattung wie z.B. Möbel und Küchengeräte herstellen, die einem das Arbeiten erleichtern sollen. Zu den herstellenden Unternehmen gehören auch Textilunternehmen, welche Kleidung, Uniformen und Schürzen, für die Betriebe fertigen. Die Anzahl an Unternehmen, die einen Gastronomiebetrieb ausstatten ist enorm breit gefächert. Von der Schlosserei bis hin zum Landschaftsgärtner oder der Wäscherei. Sind die Gastronomiebetriebe erst einmal ausgestattet mit Interieur, Küche, Bar, Tische Stühle und Lampen, so geht es darum dem Gast etwas zu bieten. Hierfür werden für die Herstellung von Speisen und Getränken Lebensmittel- und Getränkehändler benötigt. Diese beiden Bereiche (Lebensmittel und Getränke) sind der Großteil in der Beschaffung der zur Herstellung der Speisen benötigten Güter. Hierbei wird es den Gastronomen durch große Ketten wie z.B. Metro erleichtert an die verschiedensten Lebensmittel und Getränke zu kommen, da diese ein breites Angebot an Gütern haben. Jedoch nutzen Gastronomiebetriebe nicht allein große Ketten, sondern auch immer mehr regionale Händler. So ist die Qualität regionaler Produkte oftmals besser als die, der großen Ketten. Nun hat der Gastronomiebetrieb seine Ausstattung und die Güter zur Herstellung von Speisen und Getränken. Das Personal bzw. die Mitarbeiter sind der nächste große Faktor bei den Akteuren in der Gastronomiewirtschaft. Hierfür benötigt man Küchenpersonal wie zum Beispiel Köche, Beiköche, Aushilfen und Servicepersonal, wie zum Beispiel Kellner, Oberkellner und Sommelier. Das Personal bildet den womöglich variabelsten Teil aller Akteure, da der Großteil der Servicekräfte als Teilzeit, Werkstudent oder als Praktikant arbeitet. So arbeiteten im Jahre 2017 in der Gastronomie 58 % als Teilzeitangestellte, wohingegen nur 42 % in Vollzeit arbeiteten. Vergleicht man das mit dem Einzelhandel, so ist die Verteilung hierbei fast

umgekehrt. So arbeiteten 2017 60 % als Vollzeitangestellte und nur 40 % als Teilzeitan-  
gestellte. Dieser Große Anteil an Teilzeitan-  
gestellten kann dazu führen, dass es bei der  
Personalplanung früher oder später zu Problemen kommen kann.

**Anteil der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zum Handel 2017**  
in %



2019 - 01 - 0302

*Abbildung 2: Anteil der Voll- und Teilzeitbeschäftigten*

Für einen reibungslosen Ablauf wird nun beispielsweise noch ein CRM Lösung in Verbindung mit einem Reservierungssystem von einem externen Unternehmen benötigt. So gehören auch digitale Unternehmen, welche ein Reservierungssystem oder ein Bon System anbieten zu den Akteuren dieses gastronomischen Systems. Weitere wichtige Akteure der Gastronomiewirtschaft sind verschiedenste Verbände oder Zusammenschlüsse wie z.B. DEHOGA. Jene unterstützen und vertreten die Gastronomen und deren Interessen. So dient der DEHOGA in aktuellem Anlass der CORONA Pandemie als Vermittler von Informationen über evtl. Öffnungen der Betriebe und den damit verbundenen Auflagen und Richtlinien. Diese Richtlinien dienen dem Schutz der Gäste, welche als letzter großer Akteur noch zu erwähnen ist. Die Gäste sind aufgrund ihrer Kaufkraft besonders wichtig für die Gastronomie, da diese fast zu 100% für den Umsatz verantwortlich sind. finanziell gesehen somit den größten Anteil daran zu haben, dass ein Gastrobetrieb nicht untergeht. Alles in allem spielen in der gesamten Gastronomiewirtschaft viele verschiedene Unternehmen um die für sie beste Position auf dem Markt. Für den eigenen Gastronomiebetrieb geht es also um gute Selektion der Akteure, mit denen man zusammenarbeiten und sich weiterentwickeln möchte.

### **Issues in der Gastronomiewirtschaft**

Die Gastronomiewirtschaft muss sich natürlich auch gewissen Problemen stellen, welche dazu führen können, dass ein Betrieb nicht erfolgreich ist oder sogar schließen muss. Im Folgenden werden die Top 12 Gründe für eine Bauchlandung eines Restaurants von Markus Eirund (Gastronomieberater, Experte und Makler aus Düsseldorf) behandelt

1. Unerfahrenheit. Viele Menschen denken, da sie zwei oder drei Gerichte zubereiten können, sie seien die perfekten Gastronomen und der Betrieb wird super laufen. Dies kann dazu führen, dass der betriebswirtschaftliche und der Service Part der Dienstleistung überhaupt nicht erfüllt wird.
2. Fehlerhafter Investitionsplan. Bis hin zu der Eröffnung eines Restaurants muss eine große Menge Investitionen getätigt werden, was dazu führen kann, dass selbst kleinste Abweichungen vom Investitionsplan eine Nachfinanzierung fordern.
3. Fehlende Finanzplanung. Kennziffern wie zum Beispiel die Miete, Personalkosten, Wareneinsatz und Gewinn werden häufig nicht kontrolliert. Es fehlt ein System zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit.
4. Zu hohe Pacht. Die Meisten Restaurants sind gepachtet und besitzen somit einen Pachtvertrag, welcher von einem Berater oder Rechtsanwalt auf Tücken geprüft werden sollte. Die Pacht sollte laut Eihund an den ersten drei Tagen eines Monats erwirtschaftet werden. Als Faustregel dafür ist: 10 % vom Umsatz darf die Pacht kosten.
5. Gäste bleiben aus. Bei Eröffnung eines Restaurants tritt man als Gastgeber auf. Als solcher sollte man Selbst und das Personal auftreten. Ein Gast kommt definitiv nicht wieder, wenn es ihm nicht gefallen hat.
  - i. Die Begrüßung
  - ii. Der Service
  - iii. Die Aufmerksamkeit
  - iv. Die Freundlichkeit
  - v. Die Speisen und Getränke
  - vi. Die Sauberkeit
  - vii. Die Verabschiedung
6. Dienstleistung gewinnt Gäste. Immer mehr Gäste bewerten ihrem Restaurantbesuch auf Bewertungsportalen und sozialen Medien. Deshalb muss der Gastronom sowohl die positiven als auch negativen Bewertungen prüfen, darauf reagieren und intern mit den Mitarbeitern bearbeiten.
7. Ideenlosigkeit. Der Gastronom sollte sich jeden Tag Gedanken über neue Ideen und Veränderungen machen. Dies kann sich sowohl auf die Speisen und Getränke und deren Zubereitung/ Anrichtung, als auch auf den Umgang mit den Gästen auswirken. Immer dasselbe Gericht zu kochen und anzurichten führt zu Monotonie und zu sinkender Qualität.
8. Kein Geld für die Anfangsphase. Kein gastronomischer Betrieb läuft ab dem Eröffnungstag rund. Ein fehlerhafter Einkauf, nicht funktionierende Maschinen, zu wenig Gäste und eventuelle Kündigungen erster Mitarbeiter müssen finanziell abgesichert sein und dürfen nicht an die Substanz gehen. Diese Phase dient als Übung die fehlerhaften Abläufe zu verbessern und abzustellen.
9. Kein Eröffnungsmarketing. Aufgrund einer immer stärker umkämpften Gastronomiewirtschaft ist das richtige Marketing essenziell. Keine Werbung = Keine Gäste = Kein Umsatz
  - i. Zeitungen informieren
  - ii. Journalisten einladen und über das Restaurant sprechen
  - iii. Vorstellung des Küchenchefs
  - iv. Social Media
  - v. Guter Außenauftritt
  - vi. Attraktive Angebote in der Eröffnungsphase
10. Falsche Einschätzung des Gastronomiemarktes. Viele Gastronomen unterschätzen die meisten Verbraucher, welche sich immer kritischer im Gastromarkt bewegen. Die Anzahl und Auswahl der gastronomischen Betriebe mit den unterschiedlichsten Konzepten werden immer größer. Dies kann dazu führen, dass das Konzept des Gastronomen nicht ausreicht, um genug Gäste für sich zu gewinnen.
11. Falsche Kalkulation. Angefangen wird die Kalkulation mit der Zusammenstellung aller Kosten (Pachtkosten, Betriebskosten, Wareneinkauf etc.) Daraus kann man den

Preis für ein einzelnes Gericht berechnen und einen gewinnerzielenden Preis festlegen. Richten Sie sich nicht nach Wettbewerbern.

12. Digitalisierung. Aufgrund der steigenden Vernetzung muss ein gastronomischer Betrieb immer digitalisierter auftreten, um nicht vom Markt verdrängt zu werden. Angefangen bei einem online Reservierungssystem bis hin zur Bearbeitung von Kundenrezensionen auf Besucherportalen.

## **Herausforderung in der Gastronomie Wirtschaft**

Als Herausforderungen in der Gastronomie Wirtschaft können zum einen die im letzten Kapitel angeführten Probleme angesehen werden, allerdings gibt es noch weitere Herausforderungen, die sich einem gastronomischen Betrieb ergeben.

So ist zum Beispiel die Einführung einer Hygiene – Ampel in verschiedenen Bundesländern diskutiert. Hierbei werden die Betriebe geprüft und anhand einer Ampel bewertet. Die Bewertung wird in regelmäßigen Abständen aber immer unangekündigt durchgeführt. Somit dient Bewertung als stetiger Anreiz den Betrieb so sauber wie möglich zu halten.

Eine weitere Herausforderung ist nach wie vor der Fachkräftemangel für gastronomische Betriebe. Denn es lassen sich immer weniger Auszubildende, quer Einsteiger oder ausgelernte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt finden. Das kann dazu führen, dass immer weniger Angestellte immer mehr Arbeit verrichten müssen. Zur Folge hat dies nicht nur eine extreme Belastung der Angestellten, sondern kann im schlimmsten Fall auch Schwierigkeiten mit dem Gesetz bereiten. Um diesem Phänomen entgegen zu wirken müssen neue Anreize für potenzielle Mitarbeiter geschaffen werden wie zum Beispiel Weiterbildungen, Selbstverwirklichung oder verschiedene Prämien. Die Ausbildung von Flüchtlingen oder individuelle Azubimodelle werden auf jeden Fall Möglichkeiten für die Zukunft sein.

Viele Gastronomiebetriebe haben das Problem, dass die Gäste immer anspruchsvoller und gleichzeitig auch sparsamer werden. So reicht einfach nur gutes Essen heute kaum noch aus, ein Restaurant-Besuch muss Unterhaltung und Erlebnis bieten. Dafür muss entweder auf die teilweise irren Erwartungen und Wünsche der Gäste eingegangen oder ein modernes und positives Image aufgebaut werden.

Das Arbeitszeitgesetz ist eben so eine Herausforderung für viele Gastronomen, denn die wöchentliche Höchstarbeitszeit wird von vielen Arbeitnehmern schon ausgereizt. So wird der gesetzliche Rahmen der Arbeitszeit am Wochenende aufs Maximum ausgereizt oder sogar überschritten und unter der Woche teilweise nicht ganz erfüllt. Hierfür eine flexible gesetzliche Regelung zu finden würde es den Gastronomen einfacher machen.

Die sich ändernden Essensgewohnheiten sind eine weitere Herausforderung, welcher sich die Gastronomen stellen müssen. So haben laut einer Nestle-Studie vor 10 Jahren 47% das Mittagessen als Hauptmahlzeit angesehen, während es heute nur noch 39%

sind. So ändert sich aufgrund des Verhaltens und der Beschäftigung der Fokus auf die Mahlzeiten des Tages. Zeitmangel und stress führen oft dazu in der kurzen Mittagspause auf schnell zugängliche Mahlzeiten wie Imbissbuden zurückzugreifen. Dies ist der Grund dafür, dass meist Qualität und Frische darunter leiden. Diese Änderung der Essgewohnheiten kann sich als extreme Herausforderung für manche Konzepte von Gastronomie herausstellen.

Auch der Internetauftritt einer Gastronomie ist im Hinblick auf Informationsvermittlung extrem wichtig. Denn der moderne Gast studiert online Gäste Bewertungen und informiert sich über das Konzept des Betriebs. So sind Gesundheit, Nachhaltigkeit und Regionalität der Speisen richtige Auswahlkriterien für einen Besuch im Restaurant. Natürlich wird das Internet nicht nur von den Gästen, sondern auch von den Gastwirten benutzt, um sich die neuesten Gastronomie Trends anzusehen und eventuelle Verbesserungen am eigenen Konzept vorzunehmen.

# CRM (Customer-Relationship-Management)

## Definition

Customer-Relationship-Management bedeutet ins Deutsche Übersetzt Kundenbeziehungsmanagement und genau davon handelt das CRM. Hierbei ist die Erkennung und langfristige Bindung profitabler Kunden mit unter der wichtigste Bestandteil von CRM.

So ist CRM laut Hippner und Wilde „eine kundenorientierte Unternehmens Strategie, die mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kunden Beziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen. Bei dieser Definition wird gezeigt, dass es sich bei CRM um ein strategisches Konzept handelt, welches auf moderner Technologie basiert. (vgl. Hippner 2003)

Es herrscht die Notwendigkeit einer modernen Kommunikations- und Informationstechnologie für das CRM. Denn die Betrachtung einer auf rein Software basierenden Thematik ist nicht richtig, da der Aspekt des Kundenbeziehungsmanagements hierbei nicht berücksichtigt wird.

Frederick Newell beschreibt in seinem Werk eben diese Dualität des Verständnisses von CRM. Angeführt ist seine Aussage durch die Kundendatenbank und deren Wichtigkeit für effektive Marketingstrategien. Des Weiteren führt er auf, dass alle nächsten Schritte ohne Kundeninformationen und dem Verstehen der Kunden nicht funktionieren werden. Jedoch beschreibt er das Identifizieren, Erheben und Binden sowie eine personalisierte Kommunikation mit dem Kunden als nur die Spitze des Eisbergs

Prof. Dr. Heinrich Holland beschreibt im Wirtschaftslexikon CRM als strategischen Ansatz, der es ermöglicht alle interaktiven Prozesse vollständig zu planen, zu steuern und durchzuführen. So wird mithilfe der Database Marketing und der dementsprechenden CRM Software nicht nur der gesamte Kundenlebenszyklus, sondern das gesamte Unternehmen von CRM umfasst

Schmid hingegen beschreibt Kundenbeziehungsmanagement als ein kundenorientiertes, technologiegestütztes Managementkonzept, das sich im Gleichgewicht zwischen unternehmensseitigen Investitionen in Kundenbeziehungen und der Befriedigung von Kundenbedürfnissen befindet, sollte, um die Rentabilität des Unternehmens zu erhöhen.

Bruhn dementsprechend definiert Customer Relationship Management mit dem Satz „(...) umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, der Stabilisierung, Intensivierung und Wieder Aufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass die Definitionen und Ansichtsweisen von Customer-Relationship-Management teilweise unterschiedlich sind, aber als konstante immer die Kundenorientierung bzw. -bindung beinhalten. Dies beschreibt die Wichtigkeit der Kundenorientierung im CRM.

## Marktdurchdringung nach Ansoff

Unternehmen sind von ihrer Natur aus gewinnorientiert und wollen sowohl ihren Marktanteil als auch den Gewinn maximieren. Hierbei können sie sich verschiedener Wachstumsstrategien bedienen. Die in diesem Absatz behandelte Übersicht über Wachstumsstrategien wurde von dem amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Harry Igor Ansoff entwickelt und auch nach jenem benannt. So handelt es sich bei der Produkt Markt Matrix um vier Kernstrategien, die das Unternehmen stärken und dessen Marktanteil erhöhen sollen. Die vier Kernstrategien werden in sowohl in neue und alte Produkte als auch alte und neue Märkte unterteilt.



Abbildung 3: Ansoff-Matrix

Zur Unterscheidung der Marktdurchdringung werden Die Produkt Entwicklung, Markt Entwicklung und Diversifikation kurz erläutert. Bei der Marktentwicklung versucht das Unternehmen mit einem bestehenden Produkt auf einem neuen Markt erfolgreich zu sein. So kann eine regional agierende Bäckerei ihre Absatzzahlen erhöhen indem sie digitale Vertriebskanäle anlegt und somit neue Zielgruppen für ihr bereits existierendes Produkt schafft. Altes Produkt – Neuer Markt. Die Produktentwicklung hingegen legt den Schwerpunkt auf Produktinnovationen oder Produktvarianten. Ziel dieser Strategie ist es durch die Innovation des Produkts einen Mehrwert für den Konsumenten zu schaffen



und somit zum Kauf anzuregen. Alter Markt – Neues Produkt. Die Diversifikation ist die risikoreichste Strategie unter den Aufgeführten. Sie beschreibt die Entwicklung eines neuen Produktes bei gleichzeitiger Erschließung eines neuen Marktes. Hierbei kommt das Risiko der Erschließung eines neuen Marktes und das Risiko der Entwicklung eines neuen Produktes zusammen und machen es dem Unternehmen besonders schwer zu analysieren, zu planen und durchzuführen. Neues Produkt – Neuer Markt. Die Marktdurchdringung ist die am weitesten verbreitete Strategie um den Marktanteil mit bereits bestehenden, neuen und Kunden der Konkurrenz zu erhöhen. Hierbei müssen Marketing Aktivitäten meist angepasst werden. Dies kann durch experimentieren mit neuen Werbekonzepten oder etwa auch durch die Einführung eines CRM Systems erfolgen. So muss das Unternehmen nicht das Produktportfolio ändern, sondern einen Weg finden mehr Kunden damit anzusprechen. Vorteile kann das Unternehmen sich in diesem Fall mit einem CRM System schaffen. Durch ein genaueres Eingehen auf Kundenwünsche und Anregungen durch die sorgfältige Arbeit des CRM Systems kann somit der Marktdurchdringungsgrad erhöht werden. Jener wird anhand der Anzahl der eigenen Kunden im Verhältnis zur Anzahl potenzieller Kunden berechnet.

*Marktdurchdringungsgrad = (Anzahl eigener Kunden / Anzahl potentieller Kunden am Markt) \* 100*

Allerdings kann der Marktdurchdringungsgrad nur ermittelt werden, wenn noch keine Vollständige Sättigung des Marktes erreicht wurde. So gilt also auch: Das Wachstumspotential eines Unternehmens mit der Marktdurchdringungsstrategie ist umso größer je geringer der Marktdurchdringungsgrad ist.

## **Permission Marketing**

Prof. Dr. Frank Deges von der Europäischen Fachhochschule Brühl definiert Permission Marketing als Eine spezielle Form des Dialogmarketings, bei der der Versand von Werbung an eine explizit erteilte Erlaubnis des Empfängers gekoppelt ist. Permission = Zustimmung. Diese Erlaubnis muss in einer Datenbank gespeichert und zwingend vor dem Versand der Werbung oder des Angebots eingeholt werden. Diese Speicherung der Erlaubnis sichert das werbetreibende Unternehmen vor möglichen Verbraucherbeschwerden

Seth Godin prägte den Begriff des Permission Marketings 1999 als einer der ersten. Sein Buch „Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers“ (Auf Deutsch: Permission-Marketing: Kunden wollen wählen können.) So beschreibt er, dass Kunden keine ungewollten Werbebotschaften mehr erhalten wollen und das Traditionelle Marketing aufgrund der Überflutung im Print- und Online Bereich zum Scheitern verurteilt ist. Die Zukunft befasst sich deshalb damit, die Erlaubnis der Kunden einzuholen und somit eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen.

Permission Marketing wird in den meisten Fällen durch Give-Aways, Rabatte und Gewinnspiele gestartet, indem dem Kunden das Gefühl gegeben wird, erst etwas zu erhalten bevor er seine Einwilligung gibt. Hierbei geht es primär um die Kontaktdaten der Kunden, welche Grundlage für weitere personalisiertere Marketingmaßnahmen wie z.B. die Pflege von Kundenbeziehungen sind. Infolge dessen wird die Verneinung der Permission durch gezielte Marketing Formen immer unwahrscheinlicher. Angefangen wird

die Permission Marketing Maßnahme durch Segmentierung und Targeting. Es wird eine Zielgruppe definiert und analysiert, um das Produkt und die Produktinformationen auf jeweils diese Zielgruppe abzustimmen. Nach dem analysieren der Zielgruppe wird diese über verschiedene versucht einem Dialog zuzustimmen. Oft wird dies durch Coupons, Rabatte, Gewinnspiele oder spezielle interaktive Aktionen wie z.B. exklusive Portale, auf denen sich Kunden anmelden müssen, erreicht. Das Online-Marketing profitiert vom Permission-Marketing und dessen gewonnen Informationen in Hinsicht auf Suchmaschinenoptimierung. So kann ein Kunde durch die Zustimmung auf einer Social Media Plattform speziell beworben und zum Beispiel auf andere Seiten weitergeleitet werden. Dadurch wiederum entstehen neuen Vernetzungen über Daten der Kunden, welche zu einer noch genaueren Bewerbung des einzelnen Produkts für den Kunden führt. Eine weitere Möglichkeit sich die Zustimmung eines Kunden zu sichern, ist die zweigeteilte Zustimmungsabfrage. Bei dieser muss der Kunde als erstes allgemein zustimmen, dass das Unternehmen seine Daten verwenden darf, und als zweites kann er zustimmen über Events, Angebote und Rabatte informiert zu werden. Nachfolgende Abbildung beschreibt das Double-Opt-In verfahren.



Abbildung 4: Double Opt. In

## Ziele von CRM

„Customer-Relationship-Management will das Tante-Emma-Prinzip in moderner optimierter Form in den Betrieb zurückbringen

So verfolgt das Unternehmen das Ziel, mithilfe von CRM das Verhalten sowie teilweise spezielle Wünsche von Kunden zu ermitteln, zu speichern und daraus zu lernen. Dafür werden so viele Kundendaten wie möglich erhoben, zusammengeführt und ausgewertet. Wichtig ist bei eben genannten schritten die Ganzheitlichkeit des Unternehmens. Dies fordert ein Zusammenspiel und die genaue Ausrichtung aller Unternehmensbereiche auf den Kunden.

Als Resultat dessen werden Kundenbeziehungen leichter aufgebaut, gepflegt, erweitert und intensiviert. CRM Neue Kunden zu identifizieren, bestehende Kunden das Unternehmen zu binden und das Abwanderungsrisiko drastisch zu minimieren.

Auf diese Weise können Kunden Beziehungen dauerhaft aufgebaut und gepflegt werden. Neue Kunden werden via CRM gezielt identifiziert, die Bindung zu bestehenden Kunden gefestigt und das verlieren von Kunden wird extrem minimiert.



Abbildung 5: Phasen des CRM

CRM ermöglicht die Steigerung der Effektivität bei den Kundenschnittstellen durch eine bessere Organisation. So gewinnt man ein ganzheitliches Bild vom Kunden durch Zusammenführung von Informationen aus unterschiedlichen Kanälen wie Telefonaten, Mails Social Media oder Faxverkehr. Ein weiteres Ziel ist die Ausarbeitung und Verbesserung der Wissensbasis über die Kunden. Je mehr das Unternehmen über einen bestimmten Kunden weiß, desto besser kann es auf ihn eingehen. Die effizientere Erkennung der Bedürfnisse eines Kunden ermöglicht einen weiteren Ausbau der Kundenbindung. So gilt es Unterschiede in Verhaltensweisen Bedürfnisstrukturen und speziellen Vorlieben zu berücksichtigen. All dies wird durch die statistische Auswertung der Kundendatenbank erreicht. Ein weiterer Vorteil von CRM ist die statistische Erstellung von Kundenprofilen und die daraus resultierenden Möglichkeiten gezielte Neukunden anzuwerben und auf deren spezielle Bedürfnisse einzugehen. Bestandskunden erreichen durch auf sie personalisierte Prozesse eine höhere Kundenzufriedenheit, was einen Imagegewinn zur Folge hat.

All diese Ziele, die Kunden besser zu erkennen, einzuordnen und zu pflegen, können nur durch ein Zusammenspiel aller Abteilungen und Beteiligten reibungslos umgesetzt werden.

### Ausrichtung des CRM auf die Unternehmensziele

Die Ausrichtung des CRM auf die Unternehmensziele setzt voraus, dass die Unternehmensziele klar definiert sind. Ziele, die mit dem CRM erreicht werden wollen, sind beispielsweise die Gewinnung und Pflege von Kunden und deren Interesse. CRM Systeme können universell eingesetzt werden, sind allerdings immer auf ein spezielles Unternehmen ausgerichtet. So gibt es branchenabhängig Unterschiede in den CRM Systemen.

Ein Metallverarbeitungsbetrieb benötigt andere Tools als ein Unternehmen im Versicherungs- oder Gesundheitssektors. Außerdem spielt die Anzahl der Mitarbeiter eine enorme Rolle bei der Auswahl des CRM Systems, da die Implementierung mit steigender Mitarbeiterzahl immer komplexer wird. Dies liegt daran, dass alle Nutzer des CRM Systems mit dessen Umgang geschult werden müssen. Dies ist bei größeren Unternehmen aufgrund der längeren Kommunikationswege und Implementierungszeiten schwieriger umsetzbar. Deshalb sollte man das CRM System hierbei weitestgehend vereinfachen.

Es ist ebenso wichtig genau zu definieren, wofür das CRM hauptsächlich verwendet wird. Dient es rein der Aufgaben- oder Mailverteilung, nutzt man es für Marketing- oder Projektmanagement, für Beziehungs- oder Kontakmanagement, oder als Support- und Callcenter? All dies sind wichtige Informationen, da jede CRM Lösung ihre Stärken und Schwächen hat.

Die Verwendungsart eines CRM Systems wird gefolgt von der Frage ob, oder welche andere Software integriert werden soll. Unternehmen haben bei speziellen Systemen sogar Auswahlmöglichkeiten, da es für viele dieser Systeme Softwarealternativen gibt.

Des weiteren ist die Dauer der Einführung des CRM Systems von Bedeutung. Denn es ist deutlich schwerer ein CRM System in einem großen Unternehmen in kurzer Zeit einzuführen, als über einen längeren Zeitraum in einem kleineren Unternehmen.

## **Strategie der Kundenbindung**

Um den Begriff der Kundenbindung oder des Kundenbindungsmanagements genau zu erläutern werden in folgender Ausführung die Verhältnisse und Beziehungen der einzelnen Managements und Marketings aufgeführt. So müssen Begriffe wie Beziehungsmanagement (Relationship Management), Beziehungsmarketing (Relationship Marketing), Kundenbindungsmanagement (Customer Retention Management) und Kundenbeziehungsmanagement (Customer-Relationship-Management) erläutert werden.

So findet man bei *Diller* eine Abgrenzung der Begriffe Beziehungsmarketing und Beziehungsmanagement. Beschrieben wird Beziehungsmanagement als „...die aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes, Zielen, Leitbildern, Einzelaktivitäten und Systemen.“ (vgl. Diller 1995, S.442) Bei seiner Ausführung unterscheidet er zwar zwischen einmalig getätigten Transaktionen und langfristig betrachteten Geschäftsbeziehungen, schenkt im Beziehungsmanagement allerdings beiden gleichermaßen Beachtung. Das Beziehungsmanagement wird nicht nur in Hinsicht auf den Kunden, son-

dem auch auf horizontaler (z.B. Vertriebsgemeinschaften), lateraler (z.B. Beziehung zu Behörden), vertikaler (z.B. Zuliefererbeziehungen) und auf unternehmensinterne Beziehungen einbezogen. (vgl. Diller/Kusterer 1988, S.212)

Das Beziehungsmarketing wurde Anfang der 80er Jahre geprägt. So behandelt *Berry* in seinem englischsprachigen Werk das Beziehungsmarketing als Maßnahme für das Anziehen, Pflegen und Verbessern von Kundenbeziehungen. (vgl. Berry 1983, S.25) Allerdings umfasst Relationship Marketing nicht nur die im Vordergrund stehende Kundenseite, sondern auch die Austauschbeziehungen zu vorgelagerten Märkten der Unternehmen. Dies bedeutet das Einbeziehen der Lieferanten und deren Beziehung. (vgl. Köhler 2001, S.82)

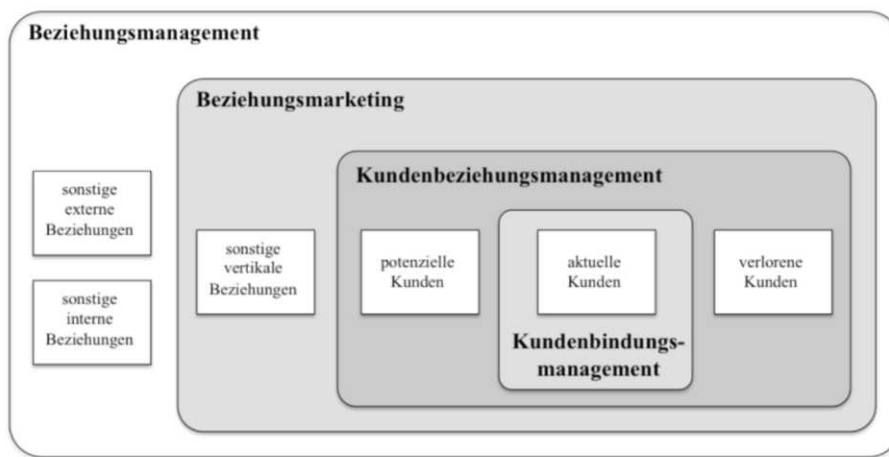


Abbildung 6: Bestandteile des Beziehungsmanagement

In Anlehnung Wilde/Hippner 2004

In der Abbildung wird verdeutlicht, dass das Beziehungsmarketing als eine Teilmenge des umfassenden Beziehungsmanagements verstanden werden kann. Das Kundenbeziehungsmanagement hat sich hierbei innerhalb des Beziehungsmarketings nochmals abgegrenzt und weist deshalb eine große Ähnlichkeit auf. Jedoch beschränkt sich das Kundenbeziehungsmanagement ausschließlich auf die Beziehung zum Kunden. Dies bedeutet, dass das Kundenbeziehungsmanagement ein integrierter Teil des Beziehungsmarketings ist.

*Homburg/Bruhn* verstehen unter Kundenbindungsmanagement „... die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundentamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten oder intensiver pflegen“. (vgl. Homburg/Bruhn 2005, S. 8)

Das Kundenbindungsmanagement legt die Priorität ausschließlich auf die aktuelle, bereits bestehenden Kundenbeziehungen und schließt somit sowohl die Gewinnung von Neukunden als auch Rückgewinnung abgewandter Kunden aus.

### ➤ Kundenbindung

Der Begriff Kundenbindung wird in der Literatur nicht einheitlich definiert. Nach Bruhn und Homburg werden alle beeinflussenden Maßnahmen eines Unternehmens, darunter die Beeinflussung der bisherigen als auch zukünftigen Verhaltensweisen eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung, als Kundenbindung definiert. Dies hat zur Folge, dass die Beziehung zum Kunden für die Zukunft stabilisiert bzw. ausgeweitet wird.

So herrschen eine nachfrage- und eine anbieterbezogene Sicht der Kundenbindung vor. Gebündelte Aktivitäten eines Anbieters können vom Kunden als geeignet erscheinende Maßnahmen erachtete werden, die Geschäftsbeziehung enger zu führen. Zum anderen kann die Einstellung eines Kunden zur Geschäftsbeziehung als Kundenbindung verstanden werden. Wiedergegeben wird dies oftmals durch die Bereitschaft zu Folgeaktionen wie z.B. Wiederholungskäufe.

### ➤ **Strategie**

Das Kundenbindungsmanagement gewinnt immer mehr Einfluss auf die Ausrichtung der Ziele und Strategien eines Unternehmens. So spielen Kundennähe und individuell zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen bei Marketingbemühungen eine immer größere Rolle. (vgl. Meffert 2003, S. 127 ff.) So müssen strategische Ziele des Unternehmens mit den Zielen der Kundenbindung übereinstimmen. Dies geht so weit, dass in vielen Branchen die Kundenbindung ein bedeutenderer Erfolgsfaktor als Produktqualität und Kosten ist. (vgl. Roland Berger Studie 2003, S.6)

Die Kundenbindung als defensive Strategie kann mittels des Aufbaus von Wechselbarrieren gegenüber der offensiven Strategie der Kundenaquisition abgegrenzt werden. Solche Wechselbarrieren sollen erreichen einen Kunden vom Wechsel des Produktes abzuhalten. Dazu zählen unter anderem die psychologischen, finanziellen, rechtlichen, praktischen und emotionalen Wechselbarrieren. Die Ausrichtung des gesamten Geschäftssystems auf den Kunden muss auf der strategischen Bedeutung der Kundenbindung aufbauen. Eine Sensibilisierung der Mitarbeiter und Marktpartner hinsichtlich der Kundenzufriedenheit reicht nicht aus. Die Kundenbindung muss im gesamten Wertschöpfungsprozess des Unternehmens berücksichtigt werden.

### ➤ **Instrumente**

Für die Bindung eines Kunden an das Unternehmen bieten sich jenem eine Vielzahl von Möglichkeiten. Hierbei kann hinsichtlich in Aufwand, Konzeption und Effektivität unterschieden werden. Durch die Anzahl der einsetzbaren Instrumente bilden sich hinsichtlich auf Budget und Zielsetzung jede Menge Alternativen (vgl. Butscher 1997, S.44) Durch die Analogie zu den klassischen Marketing Instrumenten wie der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und der Distributionspolitik können diese als Beispiel dienen.

Die Produktpolitik verfolgt das Ziel der Verbesserung des Leistungsprogramms wie z.B. personalisierte Angebote. Im Sinne der preispolitischen Kundenbindung können Wechselkosten den Kunden beeinflussen. Es müssen monetäre Anreize wie z.B. Preisgarantien oder Bonussysteme geschaffen werden, um dem Kunden einen Grund zu geben, die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten. Die Kommunikationspolitik befasst sich mit dem stetigen Dialog zwischen Kunde und Unternehmen. Die verfolgten Ziele hierbei können durch interaktive Kommunikationswege wie z.B. Kundenforen, Beschwerdemanagement oder Servicenummern erreicht werden. Die Distributionspolitik kann durch den Einsatz von elektronischen Bestellmöglichkeiten oder Abonnements den Kunden ebenfalls langfristig binden.

## Die Wirkungskette der Kundenbindung

Die Kundenbindung besteht aus dem tatsächlichen Verhalten (Kaufverhalten) und der Verhaltensabsicht (z.B. Weiterempfehlungsabsicht). Hierfür wurde eine Wirkungskette der Kundenbindung erstellt, welche nachfolgend erläutert wird. Dargestellt sind die einzelnen Phasen, die durchlaufen werden müssen, bis aus der Kundenbindung ein ökonomischer Effekt für das Unternehmen entsteht. Phase 1 beschreibt den Erstkontakt des Kunden zum Unternehmen. Jener wird durch den Kauf oder die Inanspruchnahme einer Leistung begründet. In Phase 2 bewertet der Kunde den Service aufgrund von seinen Erwartungen und dem Service, den ihm geboten wurde. Dies führt zu einer Zufriedenheitsbildung.

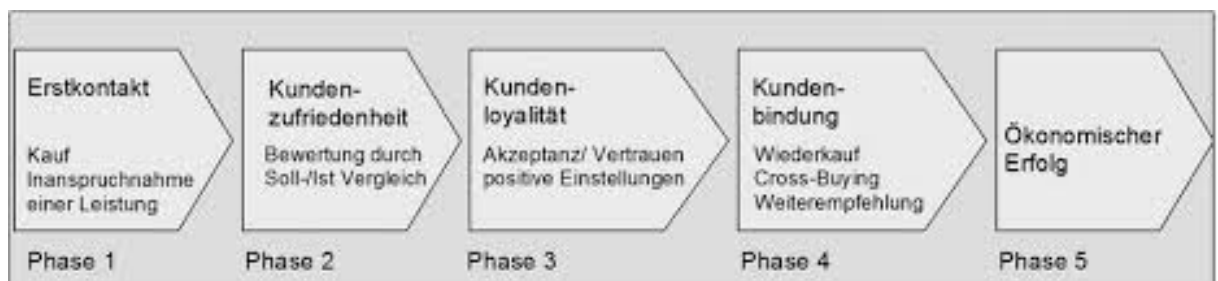


Abbildung 7: Wirkungskette der Kundenbindung

Hat sich der Kunde ein positives Urteil gebildet, so kann in Phase 3 Kundenloyalität entstehen. Der Kunde bildet Vertrauen und Akzeptanz gegenüber der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Die Bereitschaft das Produkt oder das Unternehmen zu wechseln ist hier bereits gesunken. Im Falle einer Weiterempfehlung oder eines Wiederkaufs des Kunden ist in Phase 4 schon von einer Kundenbindung entstanden. Phase 5 tritt ein, wenn durch das Eintreten der Wirkungseffekte ein ökonomischer Erfolg verzeichnet werden kann.

### ➤ Effekte der Kundenbindung

Die Wissenschaftliche Literatur und die Praxis in einzelnen Unternehmen hat in der Vergangenheit gezeigt, dass es sich mehr für ein Unternehmen lohnt die aktuellen Kunden zu binden und zu halten, als durch Werbung, welche mit Kosten verbunden ist, immer wieder neue Kunden gewinnen zu müssen. Im besten Fall erreicht ein Unternehmen, dass ein Bestandskunde sie gegen andere verteidigt, da ein gewisser Grad an Loyalität erreicht wurde. Kundenbindungsmaßnahmen sind allerdings auch mit Kosten verbunden wie z.B. Kommunikationskosten. Eggert (vgl. Eggert 2002) liefert hier geeignete Kundenbindungsmaßnahmen:

1. Kostensenkungseffekte: Durch die immer stärker werdende Vernetzung mit dem Kunden steigt die Effizienz der Kommunikation, wodurch Transaktionskosten gesenkt werden.
2. Weiterempfehlung: Ist ein Kunde vom Produkt oder der Dienstleistung begeistert wird er das zeigen, indem er anderen von seiner Erfahrung mit dem Produkt und dem Unternehmen positiv berichtet.
3. Sinkende Preissensibilität: Je intensiver und länger eine Kundenbindung ist, desto höher ist der Preis, den ein Kunde bereit ist zu zahlen.
4. Cross- Selling Potential: Bei intensiver Verbindung besteht die Möglichkeit den Kunden aufgrund der genauen Kenntnisse über Vorlieben mit Produkten einer anderen Produktpalette zu bewerben und somit den Absatz zu steigern.
5. Up-Selling Potential: Mit zunehmend intensiver Verbindung steigt die Wahrscheinlichkeit dem Kunden von seinem derzeitigen Produkt ein höherwertigeres Modell zu verkaufen.

So haben Studien gezeigt, dass mit 20% der Kunden 80% des Umsatzes gemacht wird. Dies ist der Effekt der schnelleren Vertriebsprozesse und der Reduzierung der Aquisitonskosten. Somit wird klar, dass ein Unternehmen besser weniger gute, als mehrere schlechte Kunden haben sollte.

## **Big Data**

### **Definition**

*Oliver Bendel* definiert im Wirtschaftslexikon „ mit Big Data werden große Mengen an Daten bezeichnet, die u. a. aus Bereichen wie Internet und Mobilfunk, Finanzindustrie, Energiewirtschaft, Gesundheitswesen und Verkehr und aus Quellen wie intelligenten Agenten, sozialen Medien, Kredit – und Kundenkarten, Smart Meter Ring Systemen, Assistenzgeräten, Überwachungskameras sowie Flug und Fahrzeugen stammen die mit speziellen Lösungen gespeichert, verarbeitet und ausgewertet werden.

Außerdem werden Umfeld- und Trendforschung sowie jegliche Art von Systemen- und Produktsteuerung immer präsenter. Das Schürfen von Daten (Data Mining) und weitere Wissensentdeckungen ist ebenso ein Ziel von Big Data.

### **Bedeutung**

Somit steigt die Bedeutung von Big Data aufgrund der neuen Einblicke in Interessenten und Kunden, ihr Verhalten, und ihr Potenzial. Industrie 4.0 hat sich zur Aufgabe gemacht, Produkte zu optimieren und zu Flexibilisierung. Hierfür werden ebenfalls große Mengen an Daten benötigt. In der Wissenschaft werden verschiedenste Datenmengen in



Hinsicht auf die Erforschung des Klimawandels, Meteoritenflüge, Bevölkerungswanderungen und Verkehrsstaus erhoben und verarbeitet. Die immer weiter steigende Vernetzung der Menschen durch Instant Messenger und Social Media generiert immer größere Datenmengen. Unternehmen sind sich dieser Entwicklung bereits bewusst und arbeiten daran, die Daten möglichst auf das Unternehmen anzupassen und somit wertvoller zu machen. Ihre Aufgabe besteht darin, aus der schiereren Menge der erhobenen Daten die für das Unternehmen besten herauszufinden und für gezielte Maßnahmen einzusetzen. So wird es auch für CRM Systeme immer wichtiger die richtigen Daten zu erheben, zu speichern und zu verarbeiten. Nachfolgende Abbildung beschreibt die Stationen bis hin zur Kundenbindung.

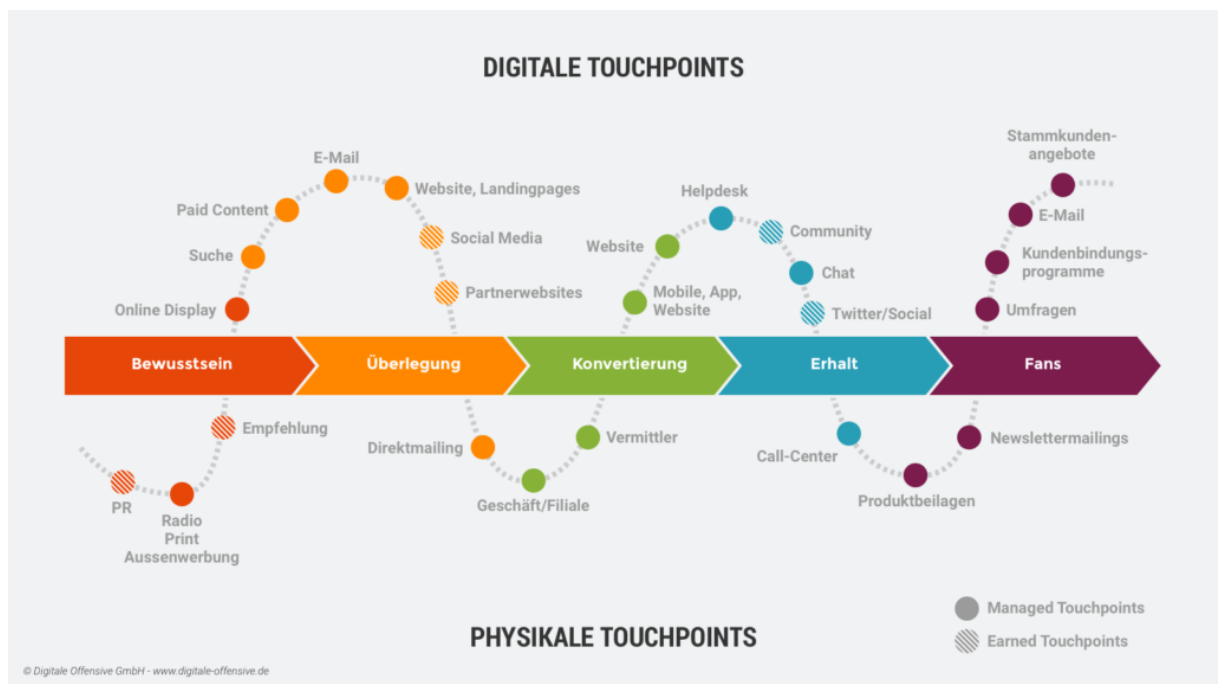


Abbildung 8: Phasen der Kundenbindung

Dargestellt sind die einzelnen Stufen, die ein Kunde durchläuft, bis er an das Unternehmen gebunden und zu einem Fan geworden ist. Unterschieden wir bei den Berührungspunkten auf der Abbildung zwischen koordinierten und unkoordinierten Kontaktpunkten. Die koordinierten Kontaktpunkte werden durch das CRM und verschiedene Marketingmaßnahmen erhoben, analysiert und verarbeitet. Die unkontrollierten Kontaktpunkte wie z.B. Social Media oder eine Community sind der Schwerpunkt von Big Data. Hier befinden sich alle Interaktionen, Reaktionen und allgemeine Kontaktpunkte, die ein Kunde mit dem Unternehmen hat. Natürlich variieren diese Punkte von Unternehmen zu Unternehmen, behalten aber immer einen wichtigen Teil bei der Erhebung von Daten inne.

### Kritik u. Ausblick

Die Erhebung von Daten und persönlichen Angaben ist allerdings immer mit einer Herausforderung für sowohl den Datenschutz als auch für Persönlichkeitsrechte verbunden. Das Einverständnis für das Erheben und Verwenden von Daten bildet hierbei das größte Problem. So kann das Erheben von an sich unproblematischen Daten zu problemati-

schen Erkenntnissen führen. Werden z.B. Daten über den Aufenthalt einer Person gesammelt, so kann diese aufgrund ihrer reinen Anwesenheit mit eventuellen Straftaten in Verbindung gebracht werden. Big Data und die damit verbundenen Risiken und Probleme hinsichtlich Datenschutzes und Persönlichkeitsrechten bleibt in Zukunft als ein wichtiges Thema der Informationsbeschaffung von Unternehmen.

## **Rechtliche Aspekte**

Big Data wird im allgemeinen die Arbeit mit großen und komplexen Datenmengen, die durch Verarbeitung einen Mehrwert schaffen, beschrieben. Das Potential der immer weiter steigenden Vernetzung und der daraus entstehenden Daten steigt stetig an. So geht man davon aus, dass die Speicherkapazität in den nächsten 15 Jahren um den Faktor 4000 erhöht werden muss.

Der Umgang und die Nutzung von Daten im Allgemeinen unterliegen selbstverständlich rechtlichen Rahmenbedingungen und Auflagen. Nachfolgend wird die Nutzung der Daten durch die verschiedensten Stufen der Erhebung, Datenanalyse und -Vermarktung genauer erläutert.

## **Rechte für Kunden**

„Die Rechte betroffener Personen (Art. 12 – 23 DSGVO), deren Daten verarbeitet werden, bringen für Verantwortliche im Sinne des Art. 4 Nr. 7 DSGVO (im Folgenden: „Der Verantwortliche“) neue Pflichten mit sich. Sie müssen daher ein praktikables Verfahren etablieren, um DSGVO-konform insbesondere auf folgende wichtige Ansprüche der Betroffenen reagieren zu können:“

Kunden haben ein Recht auf die Auskunft über die von ihnen erhobenen Daten und können sogar Kopien davon anfordern. Außerdem muss das Unternehmen dem Kunden Auskunft darüber leisten, ob überhaupt personenbezogene Daten verwendet oder verarbeitet werden. Werden personenbezogene Daten verwendet, besteht das Recht auf Information über Verarbeitungszweck, Kategorien der persönlichen Daten und die Herkunft der Daten. Dies zeigt, dass Unternehmen bei der Benutzung von personenbezogenen Daten eine sehr genaue Auskunftspflicht verfolgen müssen.

Kunden haben ebenfalls ein Recht auf die Übertragbarkeit ihrer Daten. So könne Daten die z.B. in einem Sozialen Netzwerk bereits erhoben und vorhanden sind auf eine andere Anwendung übertragen werden, soweit die Absprachen und Einwilligungen des Kunden dies erlaubt. Dieses Recht soll den Verlust von Daten verhindern.

Kunden haben im weiteren das Recht auf Löschung ihrer Daten. Erlischt der Zweck der Erhebung oder ihre Notwendigkeit, besteht das Recht auf Löschung. Eben diese Löschung wird ebenfalls rechtskräftig, wenn der Kunde die Einwilligung über die Verarbei-

tung der Daten widerruft. So besteht ein Anspruch auf Löschung bei einer unrechtmäßigen Verarbeitung innerhalb des Unternehmens.

## **Richtlinien für Unternehmen**

Richtlinien für die Verarbeitung von Daten werden in der DSGVO wie folgend gegliedert.

1. **Rechtmäßigkeit:** Verarbeitung der Daten nur nach Einwilligung und gesetzlicher Erlaubnisform
2. **Datenverarbeitung nur auf Grundlage von Treu und Glauben**
3. **Transparenz:** Kunden brauchen Informationen über ihre Daten, um ihre Grundrechte wahrnehmen zu können.
4. **Zweckbindung:** Bereits bei der Erhebung der Daten muss der Zweck der Verarbeitung kenntlich gemacht werden.
5. **Datenminimierung:** Nur Daten für den Zweck der Verarbeitung dürfen erhoben werden.
6. **Richtigkeit:** Kunden haben das Recht auf Berichtigung falscher personenbezogener Daten
7. **Integrität und Vertraulichkeit:** Unternehmen müssen die Sicherheit der Daten gewährleisten.

Alles in allem werden die rechtlichen, betrieblichen und technisch-organisierten Anforderungen bezüglich der Daten an Unternehmen stetig erhöht und ausgebessert. So sind Datenschutzbeauftragte ein immer wichtiger werdender Posten in einem Unternehmen. Jene sorgen dafür, dass die Anforderungen an den Datenschutz gegeben sind und das Unternehmen keine der sehr hohen Bußgelder bei Missachtung begleichen muss.

# Kundenzufriedenheit

## Definition

Kundenzufriedenheit wird im Gabler Wirtschaftslexikon als „Nachkaufphänomen, bei dem der Kunde erworbene Produkte oder Dienstleistungen anhand seiner gewonnenen Nutzungserfahrungen beurteilt“ definiert. Des Weiteren wird Kundenzufriedenheit als „hypothetisches Konstrukt, welches die Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen und der tatsächlich erlebten Motivbefriedigung bei Produkten oder Dienstleistungen zum Ausdruck bringt“ erläutert. Dies führt folglich dazu, dass bei nicht Erfüllung der Erwartungen eine Unzufriedenheit entsteht. Folgen der Unzufriedenheit der Kunden können zum einen eine stille Abwanderung zur Konkurrenz (Unvoiced Complainers), und zum anderen eine direkte Beschwerde an das Unternehmen oder anderen Personen (negative Mund-zu-Mund-Propaganda), sein.

## Prozessvorgang der Kundenzufriedenheit

Das C/D-Paradigma hat sich als theoretischer Ansatzpunkt durchgesetzt, um die Entstehung von Kundenzufriedenheit zu erklären und beschreibt, dass diese infolge eines kognitiven Vergleichs von bestimmten Erwartungen (Soll-Leistung) an eine Produkt- oder Dienstleistung und den tatsächlich wahrgenommenen Erfahrungen (Ist-Leistung) bei Inanspruchnahme dieser Leistung entsteht. (vgl. Töpfer/Mann 1999, 70; Scharnbacher/Kiefer 1996, 6; Homburg/Stock-Homburg 2012, 20)

Von Konfirmation spricht man, wenn die Soll- mit der Ist-Leistung übereinstimmt. Eine Diskonfirmation beschreibt das nicht Übereinstimmen der Soll- und Ist-Leistung. Hierbei gibt es eine positive (Soll-Leistung < Ist-Leistung) und eine negative (Soll-Leistung > Ist-Leistung) Ausprägung. Liegt das wahrgenommene Leistungsniveau über den Erwartungen des Kunden, entsteht Zufriedenheit. Werden die Erwartungen des Kunden an die Leistung allerdings nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit. Sind Soll- und Ist-Leistung identisch, wird sich ebenfalls Zufriedenheit einstellen.

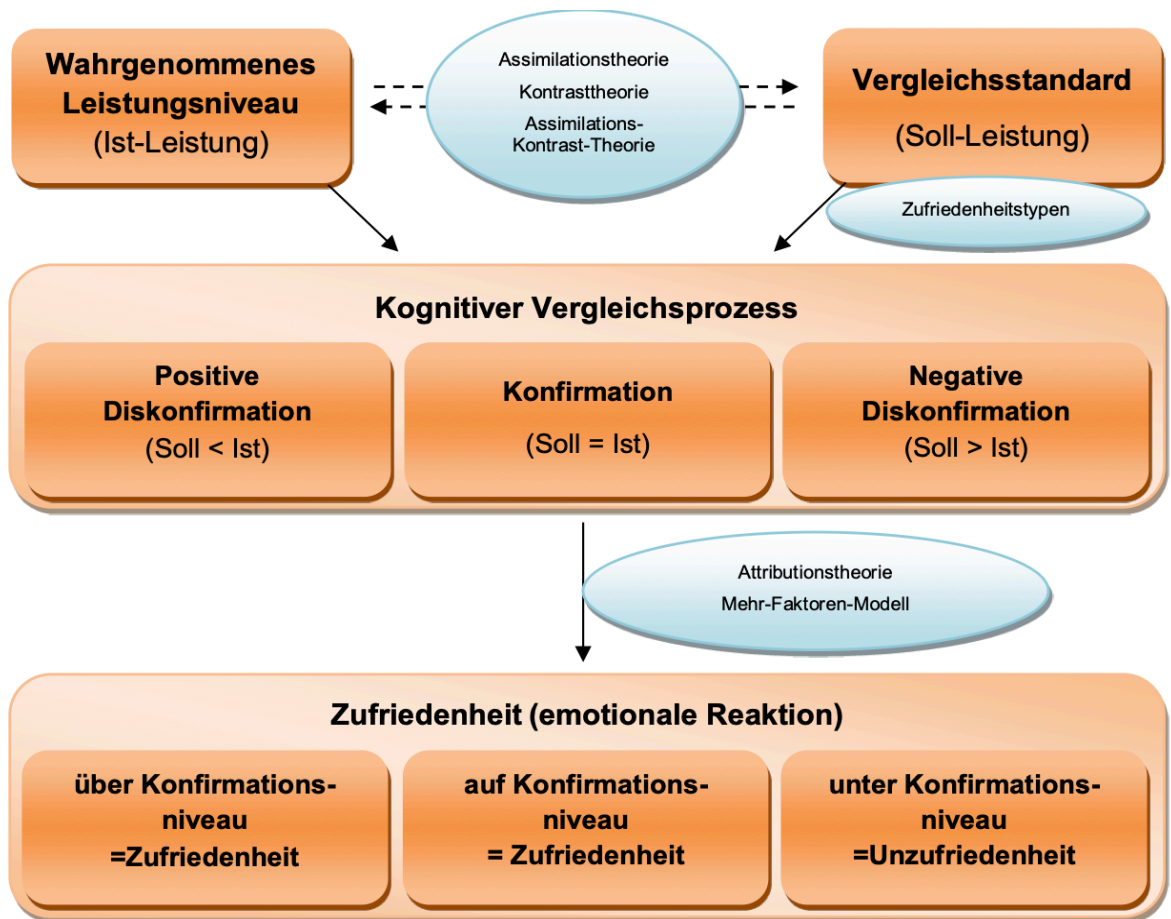


Abbildung 9: Prozess der Kundenbindung

## Soll-Komponente

„Die Soll-Komponente, welche auch als Vergleichsstandard bekannt ist, spielt eine große Rolle bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit. Diese kann mit der Adaption-Level-Theorie erklärt werden. Demnach ist es für Individuen leichter, die Wahrnehmung von Abweichungen mittels eines Vergleichs (z.B. größer oder kleiner als) zu einem Bezugspunkt vorzunehmen, als die Differenz durch einen exakten Wert zu bemessen. Dieser Bezugspunkt, als Adaptionsniveau bezeichnet, ist das Ergebnis von Reiz einflößen, die auf das Individuum einwirken. Das Adaptionsniveau ist durch die Reizeinflüsse in ständiger Veränderung. (vgl. Kaiser 2005, 50)“

Dies ermöglicht es dem Kunden die Leistungen eines Produkts in Bezug auf seine Erwartungen leichter einordnen zu können.

Individuelle Ausprägungen des Vergleichsstandards können laut SCHARNBACHER/KIEFER (1996) wie folgt aussehen:

- Das Erwartete: der Durchschnitt aller Erfahrungen mit einer Dienstleistung oder einem Produkt
- Das Ideale: ein Mix aus bisherigen Erfahrungen, bei dem zusätzlich individuelle Idealvorstellungen einbezogen werden

- Das Tolerierbare: besonders bei Kunden, die häufig schlechte Erfahrungen gemacht haben entspricht es den Leistungsvorstellungen des gerade noch akzeptablen.
- Das Gerechte: individuelle Kosten-Nutzen-Verhältnis hinsichtlich der Leistung wird als gerechtfertigt eingestuft

Des Weiteren werden in der Literatur weitere Vergleichsstandards erläutert. Dabei wird angenommen, dass jene Standards mit unterschiedlich großem Einfluss auf die Erwartungshaltung (Soll-Komponente) einwirken. (vgl. Homburg/ Stock-Homburg 2012, 21; Scharnbacher/Kiefer 1996, 9)

„weitere Einflussfaktoren auf die Vergleichsstandards können neben persönlichen Bedürfnissen oder dem Ausmaß bisherige Erfahrungen des Kunden mit ähnlichen Produkten, auch der Preis sowie Versprechungen des Unternehmens z.B. Über Werbung und auch Mund-zu-Mund-Kommunikation mit Freunden oder Bekannten sein. (vgl. Scharnbacher/Kiefer 1996, 8)

## **Ist-Komponente**

Die Ist-Komponente spiegelt, wie in Abbildung 9, das wahrgenommene Leistungsniveau wider. Erzeugt wird diese Wahrnehmung während des Gebrauchs des Produkts oder der Inanspruchnahme der Dienstleistung. Unterschieden wird hierbei das subjektive und das objektive Leistungsniveau. „Während die objektive Leistung (...) für alle Kunden gleich ist, variiert die subjektive Leistung aufgrund verschiedener Wahrnehmungseffekte.“ (Homburg/Stock-Homburg 2012, 21 f.)

Jedoch wird nicht nur das reine Produkt oder die Dienstleistung betrachtet, sondern auch alle anderen Leistungen, die mit der Kernleistung in Verbindung stehen. (vgl. Scharnbacher/Kiefer 1996, 9)

## **Spezielle Theorien und Ansätze**

Dieser Abschnitt stellt weitere Theorien vor, die den Aufbau des traditionellen C/D Paradigmas ergänzen. Als Ansatzpunkt kann man die Diskonfirmation von Soll- und Ist-Komponente und deren nachträgliche Veränderung ansehen. Des Weiteren wird die Soll-Komponente als zeitlich flexibles Gebilde erklärt und verschiedene Theorien vorgestellt, „(...) die den Zusammenhang zwischen der Erwartungserfüllung und dem Niveau der Zufriedenheit beleuchten. (Homburg/Stock-Homburg 2012, 23, 27)“

## **Assimilationstheorie**

Die Assimilationstheorie nimmt sich zur Annahme, dass ein Kognitives Gleichgewicht von allen Individuen angestrebt wird. Dieses Gleichgewicht entsteht bei Konfirmation der Soll- und der Ist-Komponente.

Bei einer Diskonfirmation tritt der Assimilationseffekt ein. Hierbei unternimmt das Individuum eine nachträgliche Anpassung der Soll- bzw. der Ist-Komponente, um wieder das Gleichgewicht (Konfirmationsniveau) zu erreichen. (vgl. Homburg/Stock-Homburg 2012, 24 f.)

## **Kontrasttheorie**

Der Kontrasttheorie liegen Ansätze aus der bereits in Abschnitt 2.2.1 erwähnten Adaption-Level-Theory zugrunde. Beschrieben wird hierbei die gegensätzliche Wirkung des Assimilationseffekts: den Kontrast-Effekt. Kommt es demzufolge beim Soll-Ist-Vergleich zu einer Diskonfirmation, wird sich nachträglich der Unterschied zwischen wahrgenommenen Leistungen und den Erwartungen des Kunden vergrößern. Befindet sich die wahrgenommene Leistung bereits über den Erwartungen des Kunden und löst bereits Zufriedenheit aus, verschiebt sich der Soll-Ist-Zustand noch weiter vom Konfirmationsniveau weg und begeistert letztendlich den Kunden. (vgl. Homburg/Stock-Homburg 2012, 25 f.)

## **Assimilations-Kontrast-Theorie**

Die Assimilations-Kontrast-Theorie ist die Verbindung beider vorher erläuterten Theorien. Aussage der Theorie ist hierbei, dass eine nachträgliche Anpassung der Soll- an die Ist-Komponente oder umgekehrt, abhängig ist, wie stark das Ausmaß der Diskrepanz dieser beiden Werte ist. (vgl. Kaiser 2005, 62)

Unterscheidet sich das wahrgenommene Leistungsniveau nur gering von den Erwartungen des Kunden, so tritt der Assimilationseffekt ein, dass der Kunde die geringe Diskrepanz in seinen Akzeptanzbereich einordnet. Handelt es sich allerdings um eine große Differenz zwischen dem wahrgenommenen Leistungsniveau und den Erwartungen, wird sie in den Ablehnungsbereich eingeordnet. Es entsteht ein Kontrast-Effekt. Die Spanne zwischen Soll- und Ist-Komponente vergrößert sich. Fällt die Diskrepanz in den Indifferenzbereich des Kunden, erfolgt keine nachträgliche Anpassung der Soll- und Ist-Komponente. Die Diskonfirmation bleibt konstant. (vgl. Homburg/Stock-Homburg 2012, 27)

## **Attributionstheorie**

Die Attributionstheorie setzt, nicht wie die vorangegangenen Theorien, direkt an den kognitiven Vergleich an und untersucht dessen Wirkung auf die emotionale Reaktion.

Ausgegangen wird bei der Attributionstheorie davon, dass Individuen allen Prozessen in ihrer Umwelt eine bestimmte Ursache zuschreiben. Die Kundenzufriedenheitsforschung kann mithilfe der Attributionstheorie herausfinden, warum Kunden bei gleich hoher Erwartungserfüllung dennoch unterschiedlich zufrieden mit einer Leistung sein können. Dem Ergebnis des Soll-Ist-Vergleichs werden hierbei verschiedene Ursachen zugeschrieben, was zu unterschiedlichen Ausprägungen des Zufriedenheitsniveaus führt. (vgl. Homburg/Stock-Homburg 2012, 29; Nerdinger/Neumann 2007, 133)

Untersuchungspunkte in der Literatur sind folgende Ursachen:

- Ort (intern/extern): Das Ergebnis des Vergleichs wird entweder der eigene Person/ einer handelnden Person (intern) oder der Umwelt/ der Situation zugeschrieben (extern)

Verschiedene Studien haben herausgefunden, dass eine höhere Zufriedenheit entsteht, wenn die Ursachenzuschreibung keinem externen, sondern einem internen Einfluss zugeschrieben werden kann.

- Stabilität: Je zeitlich Ursachen von einem Individuum angesehen werden, umso größer ist ihre Auswirkung auf die Zufriedenheit bzw. auf die Unzufriedenheit
- Kontrollierbarkeit: schätzt der Kunde die Ursache für die nicht Erfüllung seine Erwartungen als kontrollierbar durch den Anbieter ein (z.B. späte Nachbestellung des Sortiments), so wird er stärkere Unzufriedenheit empfinden, als wenn er die Ursache als nicht kontrollierbar durch den Anbieter einschätzt (z.B. Dürre im Herstellungsland)

(vgl. Homburg/Stock-Homburg 2012, 29 f.; Nerdinger/Neumann 2007, 132 f.)

Unterschiedliche Untersuchungen haben in Bezug auf die Auswahl einzelner Ursachen durch Individuen herausgefunden, „(...) dass der Ort als Ursache für die Erfüllung bzw. Nichterfüllung von Erwartungen am häufigsten herangezogen wird.“ (Homburg/Stock-Homburg 2012, 30)

## **Mehr-Faktoren-Theorie**

Die Mehr-Faktoren-Theorie geht von dem Ansatz aus, dass sich verschiedene Leistungen, unterschiedlich stark auf die Zufriedenheit der Kunden auswirken. Sie basiert auf den Erkenntnissen der Theorie von Herzberg, der in seiner Moti-



vationstheorie die Ausprägung der Mitarbeiterzufriedenheit anhand von Hygiene- und Motivationsfaktoren erklärt. (vgl. Homburg/Stock-Homburg 2012, 32)

Herzbergs Betrachtungen gehen von einem zweidimensionalen Ansatz der Zufriedenheit aus. Bei der ersten Dimension, der Zufriedenheit, wird lediglich zwischen Nicht-Zufriedenheit und Zufriedenheit, und bei der Zweiten Dimension, der Unzufriedenheit, zwischen Unzufriedenheit und Nicht-Unzufriedenheit unterschieden. (vgl. Nerdinger/Neumann 2007, 133)

Werden die Erwartungen an Hygienefaktoren Nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit. Während sie erfüllt, entsteht jedoch keine Zufriedenheit, sondern es stellt sich lediglich ein Zustand der Neutralität ein, die so genannte Nicht-Zufriedenheit. Zufriedenheit entsteht durch die Erfüllung der Erwartungen an die Motivatoren. Wenn diese nicht erfüllt, entsteht wiederum ein neutraler Zustand, der als Nicht-Zufriedenheit bezeichnet werden kann (vgl. Nerdinger/Neumann 2007, 133)

Diese Theorie wurde in der Kundenzufriedenheitsforschung als Ansatzpunkt für das Mehr-Faktoren-Modell herangezogen. Demnach lassen sich drei Faktoren unterscheiden, die unterschiedlich stark auf das Zufriedenheitsniveau einwirken:

- Die Basisfaktoren sind mit den Hygienefaktoren zu vergleichen, werden vom Kunden vorausgesetzt und als offensichtlich angesehen. Ihre Nichterfüllung führt zu extremer Unzufriedenheit, wobei ihre Erfüllung lediglich zur Nicht-Unzufriedenheit führt.
- Die Leistungsfaktoren werden vom Kunden erwartet und verlangt. Es besteht ein linearer Zusammenhang zwischen Erwartungserfüllung und dem Zufriedenheitsniveau.
- Die Begeisterungsfaktoren werden vom Kunden nicht erwartet und lösen dementsprechend bei Nichterfüllung keine Unzufriedenheit aus. Sie entsprechen den Motivatoren in Herzbergs Theorie. Ihre Erfüllung löst eine hohe Zufriedenheit beim Kunden aus.

(vgl. Homburg/Stock-Homburg 2012, 32 f.; Nerdinger/Neumann 2007, 133 f.; Sauerwein 200, 26 ff.)

## **Arten von Zufriedenheitstypen**

Verschiedene Studien gehen davon aus, dass es sich bei der Erwartungshaltung eines Individuums um ein veränderbares Gebilde handelt. Demnach können verschiedene Zufriedenheitstypen unterschieden werden.

- Der progressiv Zufriedene

Werden Erwartungen eines Konsumenten an ein Produkt immer wieder übertroffen, so erhöht sich die Erwartungshaltung des Kunden im Zeitverlauf. Dies bedeutet für das Unternehmen, dass es immer schwieriger wird, den Erwartungen des Kunden gerecht zu werden. Die Produkte sowie die damit verbundenen Leistungen müssen demnach weiterentwickelt werden und eine qualitative Steigerung erfahren, um den Kunden zufriedenzustellen.

- Der stabil Zufriedene

Werden die Erwartungen und eine Leistung immer wieder erfüllt, herrscht also Konfirmation, so ist der Kunde stabil zufrieden und die Erwartungshaltung bei zeitlich konstant. In diesem Zustand sagt der Kunde loyales Verhalten gegenüber dem Unternehmen auf und hält an der Geschäftsbeziehung fest.

- Der resignativ Zufriedene

Der resignativ Zufriedene formuliert keine konkreten Erwartungen an ein Produkt, es ist ihm gleichgültig. Aufgrund mangelnder Alternativen ist er dem Anbieter gegenüber loyal.

- Der stabil Unzufriedene

Diesen Zufriedenheitstyp befriedigen die Leistungen eines Unternehmens nicht. Er ist deshalb enttäuscht und ratlos. Der daraus resultierende geringe Aktivitätsgrad verhindert einen Wechsel zu einem anderen Anbieter.

- Der progressiv Unzufriedene

Der Progressiv Unzufriedene fordert eine Leistungssteigerung des Anbieters aufgrund seiner Unzufriedenheit mit dem bisherigen Leistungsniveau. Wird diese durch das Unternehmen nicht umgesetzt, so ist mit einer Abwanderung des Kunden und mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda durch ihn zu rechnen.

(vgl. Kaiser 2005, 33 ff.; Homburg/Stock-Homburg, 2012 27 f.; Scharnbacher/Kiefer 1999, 11 f.)

## **Kundenzufriedenheit**

Die individuellen Auswirkungen von Kundenzufriedenheit können als mehrdimensionales Konstrukt angesehen werden. (vgl. Homburg/Bruhn 2008, 10 ff.; Homburg/Bucerius 2012, 56 ff.)

- Kundenorientierte Sicht

Bewertet der Kunde eine Unternehmensleistung als positiv, ist also mit dieser zufrieden, Kann aus einstellungsorientierter Sicht Kundenloyalität entstehen. Diese kennzeichnet sich vor allem durch Vertrauen und Akzeptanz des Kunden gegenüber dem Unternehmen und dessen Leistungsfähigkeit. (vgl. Homburg/Bruhn 2010, 10; Sauerwein, 200, 21)

„Der Kunde zeigt in dieser Situation bereits eine verringerte Wechselbereitschaft und beabsichtigt, in der nächsten Konsumsituation wieder die entsprechende Marke, das entsprechende Produkt bzw. die entsprechende Einkaufsstätte auszuwählen.“ (Homburg/Bruhn 2010, 9)

Aus verhaltensorientierter Sicht generiert die Kundenloyalität, in diesem Bezug synonym verwendet mit der Kundenbindung, Wiederholungs- und Zusatzeinkäufe sowie positive Mund-zu-Mund-Propaganda und Produkttreue. (vgl. Sauerwein, 2000, 21)

Demnach weisen zufriedene und loyale Kunden nach Sauerwein außerdem:

- eine geringere Preissensibilität als unzufriedene Kunden auf und wandern bei Preiserhöhungen nicht so schnell ab
- eine höhere Aufnahmefähigkeit für Marketingaktivitäten des Unternehmens auf
- ein höheres Ablehnungsverhalten gegenüber Angeboten anderer Anbieter auf

(vgl. Sauerwein 2000, 13 ff.)

➤ **Unternehmensorientierte Sicht**

Für das Unternehmen sind die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit ebenso vielfältig.

Neben geringen Akquisitions- und Beziehungskosten von zufriedenen und loyalen Kunden führen die oben genannten Punkte zu hören umsetzen und entsprechender Erzielung von Gewinnen und damit einhergehend zu einer Unternehmenswertsteigerung. (vgl. Matzler/Stahl/Hinterhuber 2006, 9)

## **Kundenunzufriedenheit**

Gegenteiliges bewirkt Kundenunzufriedenheit. Hierbei können ebenfalls verschiedene Verhaltensweisen des Kunden beobachtet werden:

### Beschwerde

- Chance des Anbieters auf Wiedergutmachung. Voraussetzung ist ein funktionierendes, für den Kunden einfach nutzbares und erfolgsversprechendes Beschwerdemanagementsystem des Anbieters; der Kunde kann bei erfolgrei-

chen Beschwerdemanagement gehalten werden und berichtet über die gemachten Erfahrungen

#### Abwanderung

- Erfolgt passiv und ist meist irreparabel, da keine Beseitigungsmöglichkeit durch den Anbieter aufgrund fehlender Beschwerde besteht.

#### Negative Mund-zu-Mund-Propaganda

- Hat aufgrund des zwischenmenschlichen Aspekts der Face-to-Face-Kommunikation höheren Einfluss und Glaubwürdigkeit als kommunikationspolitische Maßnahmen des Unternehmens
- Schädlicher als Beschwerde, da sie sich an mehrere, unternehmensexterne Empfänger richtet, welche potentielle Kunden des Unternehmens darstellen.

#### Keine Reaktion

Nach einem individuellen Kosten-Nutzen-Vergleich ist eine Abwanderung oder eine Beschwerde meist mit zu hohen Kosten für den Kunden verbunden, sodass er keine Reaktion zeigt

(vgl. Sauerwein 2000, 14 ff.; Kaiser 2005, 36 ff.)

Zusammengefasst Können die Auswirkungen von Kundenzufriedenheit sowie Kundenunzufriedenheit in folgender Darstellung veranschaulicht werden:

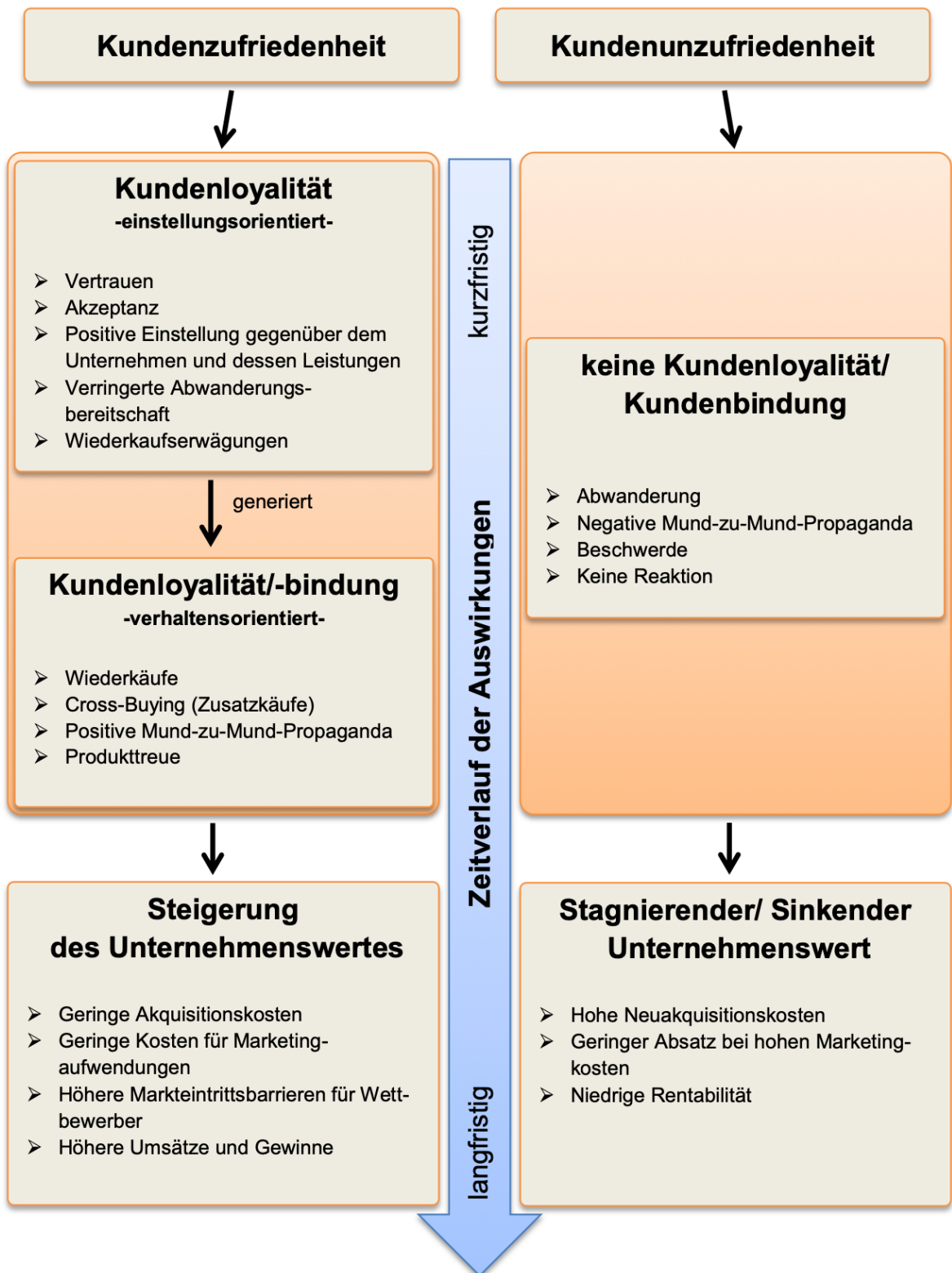


Abbildung 10: Auswirkungen von Kunden(un-)zufriedenheit

## Beschwerdemanagement

## **Definition**

Beschwerdemanagement bezeichnet den systematischen unternehmerischen Umgang mit Kundenbeschwerden. Ziele davon ist die Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen und der Qualitätssicherung. Zur Zielerreichung sind die Aufgaben des direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesses zu erfüllen. Zudem bedarf es einer konsistenten Gestaltung von personalpolitischen, Informationstechnologischen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Beschwerdemanagement umfasst hierbei die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Kunden Beschwerden ergreift.

## **Ziele des Beschwerdemanagements**

Ziel des Beschwerdemanagements ist es, den Gewinn und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dadurch zu erhöhen, dass der Verlust von unzufriedenen Kunden vermieden und die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen und Marktchancen genutzt werden. Unterscheiden kann man zwischen kundenbeziehungsrelevanten und qualitätsrelevanten Teilzielen. Zu den kundenbeziehungsrelevanten Zielen gehören die Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen, die Förderung eines kundenorientierten Unternehmensimages und die Schaffung zusätzlicher werbliche Effekte mittels positiver Beeinflussung der Mund Kommunikation. Teilziele der qualitätsrelevanten Aspekte liegen in der Verwendung von Beschwerdeinformationen zur Verbesserung der Produktqualität und der Vermeidung von Fehlerkosten externer Art (z.B. Garantie- und Haftungskosten) sowie interner Art (z.B. Kosten für Nachbesserung). Die Gewichtung muss von jedem Unternehmen individuell im Rahmen einer strategischen Planung festgelegt und durchgeführt werden.

## **Aufgaben des Beschwerdemanagements**

Das Beschwerdemanagement kann in acht Aufgabenbereiche unterteilt werden. Vier davon stehen in direkter Beeinflussung des Beschwerdeerlebens des Kunden. Sie gehören zum direkten Beschwerdemanagementprozess, der für das Kundenbeziehungsmanagement besonders von Bedeutung ist: Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion. Die vier weiteren Aufgaben können dem indirekten Beschwerde Management Prozess zugeordnet werden. Jeder wird ohne kundenkontakt abgewickelt und umfasst folgende Punkte: Beschwerdeauswertung, Beschwerdemanagement-Controlling, Beschwerdereporting und Beschwerdeinformationsnutzung.

- Aufgaben des direkten Beschwerdemanagements

Aufgrund der Tatsache, dass häufig nur ein Bruchteil der enttäuschten Kunden sich beschwert, ist es eine wichtige Aufgabe der Beschwerdestimulierung unzufriedene Kunden dazu zu bringen, dem Unternehmen ihre Probleme zu artikulieren. Die Beschwerdekanaäle sollten hierfür so einfach wie möglich errichtet sein. Das Teilziel der Beschwerdeannahme betrifft in erster Linie die Organisation und Handhabung der eingegangenen Beschwerde. Hierbei ist die erste unmittelbare Reaktion auf eine Beschwerde im Erstkontakt maßgeblich dafür, ob die Unzufriedenheit des Kunden abgebaut werden kann. Dafür ist es wichtig, dass Mitarbeiter über Beschwerdewege und Bearbeitungsstandards informiert sind, die Situation durch sozial psychologische Kenntnisse zu beruhigen und einen angemessenen Problemlösungsweg im Sinne des unternehmerischen Willens kenntlich zu machen. Besonders viel Sorgfalt muss daraufgelegt werden, dass bei der Annahme, dass vom Kunden vorgebrachte Problem vollständig, schnell und strukturiert erfasst wird. Wichtige Punkte bei der Beschwerdebearbeitung sind interne Bearbeitungsprozesse, Festlegung von Verantwortlichkeiten sowie die Installation zur Überwachung wichtiger Termineinhaltungen. Bei der Beschwerdereaktion sind Leitlinien und Verhaltensregeln für die Beschwerdebeantwortung zu entwickeln und zu entscheiden, welche Lösung dem Kunden im Hinblick auf seine Beschwerde angeboten werden soll. Kommen finanzielle, materielle und immaterielle Kompensationsangebote in Betracht. Hierbei wird von Fall zu Fall festgelegt, welche Aktion angemessen ist und vom Kunden als fair empfunden wird.

Aufgaben des indirekten Beschwerdemanagements

Beschwerden enthalten Hinweise auf Produkt- und Planungsmängel sowie Markt Risiken und -chancen. Daher ist es Aufgabe der Beschwerdeauswertung, Informationen aus Beschwerden zu analysieren und die Ergebnisse systematisch für unternehmerische Entscheidungen darzustellen. Mittelpunkt einer quantitativen Beschwerdeauswertung stehen die Überwachung des Umfangs und der Verteilung des Beschwerdeaufkommens sowie die Priorisierung der von den Kunden wahrgenommenen Probleme. Dies wird ergänzt durch eine qualitative Beschwerdeauswertung, welche der systematischen Ursachenanalyse und der Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen dient. Der Bereich des Beschwerdemanagement-Controllings umfasst drei Komponenten. Das Evidenz-Controlling versucht herauszufinden, inwieweit das Beschwerdemanagement das Ausmaß der Kundenunzufriedenheit korrekt aufdeckt. Das Aufgaben-Controlling überwacht die Einhaltung von Qualitäts- und Produktivitätsstandards für die Aufgabenerfüllung. Das Kosten-Nutzen-Controlling hat die Funktion, die Kosten- und Nutzeneffekte eines Beschwerdemanagementsystems abzuschätzen und die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität zu berechnen. Die Informationen von Beschwerdeauswertung und Beschwerdemanagement-Controlling werden im Teilziel des Beschwerdereportings den zuständigen Entscheidungsträgern weitergeleitet. Dazu bedarf es der Festlegung, für welche Zielgruppen welche Auswertungen in welchen Zeitintervallen aufgearbeitet und weitergeleitet werden müssen. Durch eine systematische Beschwerdeinformationsnutzung ist letztlich sicherzustellen, dass die erfassten Beschwerdeinformationen auch tatsächlich für Verbesserungsmaßnahmen genutzt werden, etwa in dem sie systematisch in die Arbeit von Qualitätsverbesserungsteams und Qualitätszirkeln integriert werden.

➤ Rahmenbedingungen des Beschwerdemanagements

Seine bestmögliche Aufgaben Erfüllung bedarf es einer konsistenten Gestaltung der wesentlichen personalpolitischen, informationstechnologischen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Die Beschwerdezufriedenheit des Kunden ist oft mit dem Verhalten der Mitarbeiter bei der Beschwerdeannahme, Bearbeitung und -reaktion in Verbindung zu setzen. Hierbei können verschiedene Personalpolitische Maßnahmen wahrgenommen werden, um ein entsprechendes Verhalten der Kundenkontaktmitarbeiter zu gewährleisten. Außerdem bedarf es einer geeigneten Soft- und Hardware, um aus informationstechnologischer Sicht die Sammlung aller wichtigen Daten sicherzustellen. Abbildung XXX zeigt das Gesamtkonzept des Beschwerdemanagements im Überblick.

**Ziele, Aufgaben und Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements**

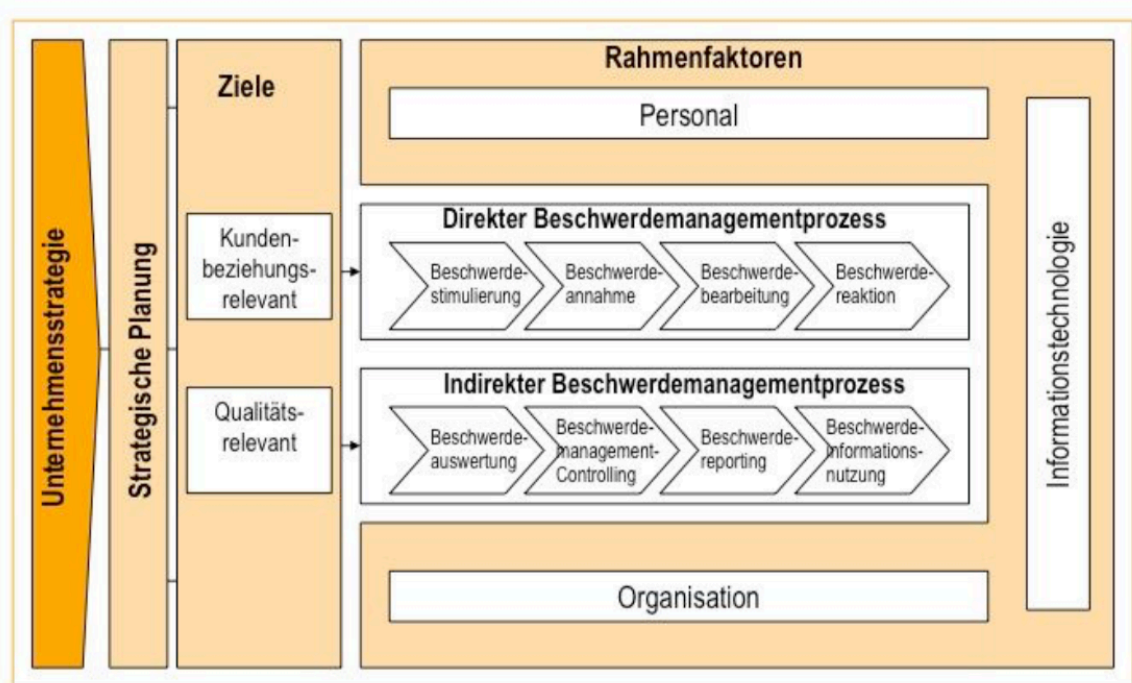


Abbildung 11: Ziele, Aufgaben und Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements



# Praxisbeispiel Lamm & Werkstatt

## Vorstellung

Die Marsala & König GmbH ist Herr über das Restaurant Lamm & Werkstatt (nachfolgend Lamm genannt). Das Restaurant in seinem jetzigen Stil wurde 1983 in der Pforzheimer Straße 15 in 75015 Bretten eröffnet. Zur Geschichte gehört aber auch die Zeit vor 1983. Genauer gesagt seit 1735, das Jahr der Erbauung des Gebäudes. Hier legten die Vorbesitzer die Grundsteine für ein in Bretten sehr beliebtes und bekanntes Restaurant. So haben die beiden Chefs bereits vor der Übernahme im Lamm gearbeitet. Ulrich König hat im Service, Francesco Marsala zuerst im Service, später dann am Pizzaofen, gearbeitet. Das Lamm war zuerst nur eine Kneipe, in der man sein Feierabendbier trinken konnte. Erst als Francesco Marsala, den bis dato ungenutzten Holzofen benutzen wollte, um Flammkuchen anzubieten, war die Idee des Restaurants geboren. Jedoch lief es am Anfang alles andere als gut. In den ersten Monaten wurden fünf bis zehn Flammkuchen die Woche verkauft. Nachdem die Flammkuchen immer beliebter wurden bot der Besitzer, der es müde war, eine Kneipe zu betreiben, den beiden ihnen das Lokal zu verkaufen. Ab dem Jahr 1983 wurde es dann von Ulrich König und Francesco Marsala übernommen, welche es im Laufe der Jahre zu der Institution gemacht haben, die es heute ist. Eine regelrechte Renaissance erlebte das Lamm mit dem Umbau bzw. der Renovierung und Erweiterung der Werkstatt im Jahre 2013. Man erweiterte das Restaurant um einen erheblichen Teil und schuf mit dem Namenszusatz „Werkstatt“ auch ein ganz neues Erlebnis. Durch die Erweiterung der Räumlichkeiten mit dem nebenstehenden Haus, einer ehemaligen Werkstatt, konnte man sich perfekt weiterentwickeln. So konnte das Restaurant sich auch mehr auf den Verkauf von Wein, Öl, Keramik und Café konzentrieren. Die neueste Renovierung wurde im Frühjahr 2018 fertiggestellt. Hierbei wurde der Außenbereich um die Sommer Terrasse renoviert und erneuert.

## Informationen und Akteure

Die Marsala & König GmbH und das damit zusammenhängende „Lamm und Werkstatt“ ist ein mittelständisches Unternehmen mit 15 Festangestellten und ca. 20 Aushilfen. Die Festangestellten sind aufgeteilt in Service und Küche/ Ofen. So arbeiten sieben der Festangestellten im Service und dem organisatorischen Bereich, und die restlichen acht arbeiten in der Küche und am Pizzaofen. Außerdem beschäftigt das Lamm ca. 20 Aushilfen, die entweder im Service oder der Küche bzw. dem Ofen aushelfen. Die Arbeit mit den Festangestellten wurde erst 2013 mit dem Anbau der „Werkstatt“ aufgenommen. Die Zeit davor wurde ausschließlich mit Aushilfen gearbeitet. Das Restaurant lässt sich in drei Arbeitsfelder unterteilen. Den Service, die Küche und den Pizzaofen. All dies wird ständig überwacht durch die übergeordneten Chefs. Hierbei ist es der Fall, dass sich die Chefs von Woche zu Woche abwechseln. Das bedeutet, dass jeweils einer der Geschäftsführer eine komplette Woche (von Montag bis Sonntag) während der Öffnungszeiten vor Ort ist. Da dies eine hohe Belastung darstellt, wurde die Regelung der zwei-

Teilung eingeführt. In den Anfangsjahren mussten die Chefs auch noch regelmäßig selbst Hand anlegen und waren fester Bestandteil der Teams. Heutzutage sind sie primär für die Organisation und Kontrolle der einzelnen Abläufe zuständig und greifen nur ein, wenn das Lokal extrem überfüllt oder eine ausgefallene Servicekraft aufgrund eines Vorfalls nicht zeitnah ersetzt werden konnte. Der Service arbeitet mit sieben Festangestellten und 0 Aushilfen (Stand Juli 2020). Die Hierarchie des Service zeigt auf, dass es innerhalb der Festangestellten nur wenige, bis gar keine Unterschiede untereinander gibt. So ist der einzige Unterschied die Tatsache, dass Tulio, Anuar und Luan die Söhne der Geschäftsführer sind. Die Aushilfen können allerdings differenziert werden. So gibt es z.B. Aushilfen, welche nur als Träger (nur das Essen an die Tische bringen—nur begrenzt Interaktion mit den Gästen wie z.B. „Guten Appetit“ zu sagen oder zu fragen ob die Teller schon abgeräumt werden dürfen) eingesetzt werden können, da sie relativ neu im Service sind. So gibt es z.B. innerhalb der Teams Ofen die Möglichkeit, vom Pizzabäcker in den Service zu wechseln. Hierzu muss man im Service, wie in den anderen Bereichen auch, erst einmal eingelernt werden. Der Unterschied der Aushilfen im Service liegt also darin, ob sie einen der Bereiche des Lokals alleine Übernehmen und managen können, oder ob sie dabei noch Hilfe brauchen und deshalb vorerst noch als Träger fungieren. Der Begriff Träger ist in dieser Hinsicht weder abwertend noch urteilend. Er dient rein der Beschreibung der Tätigkeit.

Der Bereich des Ofens wird meist mit einem Team von ein bis maximal zwei Pizzabäckern geführt. Hierbei wird auch unterschieden zwischen Vormittag und Abend. Der einzige Festangestellte in diesem Bereich ist Michael, der durch eine Aushilfe im Abendgeschäft unterstützt wird. Die Küche steht unter der Leitung von Lauretana und ist der Bereich mit ähnlich vielen Festangestellten wie der Service.

Da das Lamm ein Familienbetrieb ist, kann das Arbeitsumfeld als entspannt und freundlich beschrieben werden. Allerdings wird auch aufgrund des hohen Anspruchs der Geschäftsführer sowie der Gäste auf eine hohe Professionalität Wert gelegt. Dies ist ein Grund, warum es nicht nur Studenten im Service oder am Ofen gibt. Denn die Planung mit Aushilfen ist definitiv schwer und man muss sie in regelmäßigen Abständen neu auf die Tage einstellen und vorbereiten. Dies führt dann auch oft dazu, dass bei den Aushilfen, welche nicht so häufig arbeiten, Fragen aufkommen, für die ein Festangestellter aufgrund der Anzahl der Gäste nicht immer die nötige Zeit aufbringen kann. Resultierend daraus kann es in solchen Situationen zu Stress kommen.

Das Lokal besitzt ca. 140 Sitzplätze bei normalem Betrieb. An Tagen wie Freitag oder Samstag ist es aber schon zur Gewohnheit geworden, alle verfügbaren Plätze zu aktivieren, da die Nachfrage über die Jahre immer mehr gewachsen ist. Unterteilt ist das Restaurant in mehrere Bereiche, welche auch räumlich voneinander unterscheiden. Der größte Bereich ist die „Werkstatt 17“, gefolgt vom alten Gastraum, welcher noch weitestgehend erhalten wurde von den Vorbesitzern. Ein gemütliches Kellergewölbe sowie eine Terrasse und ein paar wenige Tische in der Gasse vor dem Eingangsbereich. So hat das Lokal am Wochenende eine maximale Anzahl an Sitzplätzen von ca. 180 Personen. Natürlich gilt auch hier, wie in anderen Restaurants auch, die Anzahl der Gäste kann stark variieren. So können z.B. an einem Montag 30 Gäste reserviert haben, wobei das Per-

sonal hierbei angepasst werden würde, aber zusätzlich noch bis zu 70 Gäste als Walk-In Gäste erscheinen, wobei das Personal hierbei ebenfalls angepasst werden würde. Reservierungen bietet das Lokal über die eigene Homepage, über die Reservierungssoftware OpenTable oder klassisch über das Telefon an.

➤ Einordnung in die Branche:

Das Lamm ist ein klassisches italienisches Restaurant, welches sich vor allem durch das Angebot der Speisen und Getränke sowie die konstant hohe Qualität des Essens und des Service auszeichnet und stets verbessert. Daher ist die Einordnung in die Branche der Brettener Gastronomie leicht. Zwar ist die Anzahl der Restaurants und Bars sehr groß, jedoch beschränkt sich der Großteil auf die Italienische oder gut bürgerliche Küche, was das Angebot wieder schmälert. Dies hat zur Folge, dass man sich stärker als normal von anderen Gastronomiebetrieben abheben muss, um für Gäste attraktiv zu sein. So gibt es z.B. als Konkurrenz den „Schweizer Hof“, das „Gasthaus zum Hirsch“ oder das „Altes Rathaus“, welches direkt auf dem Marktplatz zu finden ist. Alle genannten Restaurants sind, einschließlich dem „Lamm“ innerhalb von maximal fünf bis zehn Minuten zu Fuß zu erreichen. Das Lamm schafft es aber trotzdem sich durch sein gelungenes Konzept, dem guten Ambiente und dem „super netten Service“ von der Konkurrenz abzusetzen und auf Platz 1 der Restaurants in Bretten auf TripAdvisor zu landen. (Quelle TripAdvisor)

## **Externe Akteure**

Die externen Akteure des Lamms können in aktive und passive Akteure unterschieden werden. Hierbei können andere Restaurants, Dönerbuden und Kneipen als passive externe Akteure angesehen werden, da sie in keinem direkten Zusammenhang mit dem Restaurant stehen, sich allerdings im gleichen Tätigkeitsgebiet aufhalten und evtl. Kunden abwerben könnten. Es kann auch der Begriff der Konkurrenz gebraucht werden. Zu den Externen Akteuren gehören zum Beispiel verschiedene andere Gastronomien, die sich im Umkreis von 200-300 Meter um den Marktplatz befinden.

Die aktiven externen Akteure des Lamms sind sehr breit gefächert in Hinsicht auf ihre Spezialisierung. Aufteilen kann man hierbei in Lebensmittel & Getränke, und Andere Verbrauchsgegenstände wie z.B. Kerzen, Servietten oder andere Dienstleistungen. Angefangen bei der Beschaffung der Getränke durch sowohl Regionale als auch überregionale Firmen wird sehr viel Wert auf die Qualität der Waren gelegt. Durch die Zusammenarbeit mit der Metro und einem lokalen Getränkehändler wird z.B. die Versorgung durch einzelne Lebensmittel und Getränke sichergestellt. Bei spezielleren Lebensmitteln wie z.B. gutem Fleisch aus Argentinien oder Australien greift man auf relativ lokale Spezialisten zurück. Ebenso die Meeresfrüchte und Fische werden von darauf spezialisierten Unternehmen geliefert und kontrolliert. Jedoch nicht nur in Sachen Essen wird mit Spezialisten zusammen gearbeitet, sondern auch in Hinsicht auf Wein und den Verkauf von Keramik. So stehen die Chefs nicht nur mit den besten Weingütern Italiens in reger Korrespondenz, sondern auch mit deutschen und den lokalen

Weingütern in Kontakt. Dies führt dazu, dass das Lamm über 150 Positionen an Wein in verschiedensten Preisklassen sein eigen nennt und den Gästen zum Genuss bereitet.

## **Issues**

### **Issues vor Corona**

Das Lamm ist bereits seit Jahren eine fest Größe im Gastronomischen Markt Brettnens und darüber hinaus. Allerdings kommt es wie in jedem Unternehmen auch einmal zu Problemen.

#### **Preis**

Ein Problem des Lamms sind für viele Personen das hohe Preisniveau der Speisen und Getränke. Hierbei ist es erstmal nicht wichtig wie gut der Service oder die einzelnen Produkte sowie das gesamte Essen sind, denn der Gast sieht beim ersten aufschlagen der Karte direkt einmal die Preise und bekommt einen Schock. Als Beispiel könnte der Preis einer Pizza Rucola mit Austerpilzen oder Parmaschinken für 13-15€ dienen. 15€ für eine Pizza ist eine stattliche Summe für Bretten und Umgebung. Zum Vergleich befindet sich der durchschnittliche Preis einer Pizza bei 8-10€. Der Gast sieht also nur den Preis und hat für sich selbst schon entschieden, dass es richtig teuer ist. Allerdings sieht der Gast auch nicht, welche Produkte für seine Pizza verwendet und was für ein Aufwand dahinter steckt eine solche Pizza zuzubereiten. Die verwendeten Produkte sind in den letzten Jahren für die Gäste immer mehr in den Hintergrund geraten. Es wird immer mehr einfach nur auf den Preis geschaut, egal was für Produkte verarbeitet werden. Somit ist beim Preis das Problem, die Gäste dafür zu sensibilisieren, dass die Produkte zwar teurer sind, allerdings auch von höherer Qualität als zuhause oder im Discounter. Fazit: Der Preis ist dem Niveau der Präsentation, der Produkte und dem Service angepasst und angebracht.

#### **Reservierungen**

Das Lamm hatte das Privileg eines hohen Bekanntheitsgrades vor Corona. So waren am Wochenende meist kaum noch Plätze über einen spontanen besuch zu ergattern. Dies hatte sich je nach Jahreszeit und der damit wechselnden Kapazitäten im Außen und Innenbereich soweit hochgespielt, dass man selbst unter der Woche keinen Platz mehr für vier Personen ohne längere Wartezeit bekommen hat. Dies freute natürlich die Gastronomen und die Mitarbeiter, allerdings stieß man teilweise auf unverständnis und verärgerung, dass man keinen Platz mehr für die Gäste hatte. So kam es schon vor, dass negative Kritiken auf Bewertungsplattformen veröffentlicht wurden, welche es eine Frechheit nannten, dass man selbst unter der Woche reservieren muss. Dies blieb natürlich nicht unbemerkt von den Chefs und es musste eine Lösung dafür gefunden werden. Im Jahre 2018 änderte man das Reservierungssystem von dem altmodischen Blatt Papier oder einem reservierungsbuch und wurde digital. Man besorgte iPads und begann eine Kooperation mit einem Online Reservierungssystem. Dieses System sollte

die Arbeitsweise mit den Gästen und den Reservierungen enorm erleichtern und auch die Möglichkeit online zu reservieren hinzufügen. So hatte man einen besseren Überblick über Uhrzeiten Anzahl und Menge von Reservierungen. Außerdem ermöglichte das Reservierungssystem das Anlegen einer Datenbank und der somit erleichterten Aufnahme von Reservierungen. So konnte das Restaurant die durchschnittliche Verweildauer von zweier, dreier oder anderer Gruppengrößen analysieren und den optimalen Platz zuweisen. Dies hat die Problematik mit den Reservierungen enorm verbessert und führt auch aktuell noch zu immer mehr Platzierungen und somit auch zu mehr Umsatz.

Diese beiden Issues sind die am meisten gehörten und bearbeiteten Probleme im Lamm.

## **Issues während Corona**

Die Issues während Corona beginnen mit der Schließung des Restaurants für knapp zwei Monate und die damit eingeleitete Kurzarbeit, sowie die Kommunikation mit den Aushilfen, dass sie erst einmal nicht mehr benötigt werden. Für die Studenten unter den Aushilfen natürlich ein harter Schlag, da der Lohn ausblieb, gleichzeitig aber doch noch das Studentenzimmer bezahlt werden wollte. Die Schüler unter den Aushilfen konnten das schon besser verkraften, da diese meist noch daheim bei den Eltern wohnen und somit keine Miete bezahlen müssen. Die Festangestellten (Sowohl in der Küche als auch im Service) konnten mit dem Kurzarbeitergeld auch größtenteils halten und einigermaßen den Standard halten. Abgesehen von der Freizeit, die man aufgrund der Völlschließung hatte, konnte man sich mit Aufgaben befassen, welche im laufenden Betrieb und aufgrund keines Ruhetages in der Woche bis dahin schlecht bzw. gar nicht umsetzbar waren. So beschäftigte sich der Verfasser dieser Arbeit zusammen mit den Junior Chefs mit der Renovierung und Instandsetzung der Gasträume. Es wurden Wände und Decken gestrichen. Die Fensterläden aus Holz abgeschliffen und neu lasiert. Ebenso wurden teilweise Wände neu verfließt und der Holzboden im Gastraum von einem Profi abgeschliffen und ausgebessert. Somit konnte man sich die ersten drei bis vier Wochen noch mit Arbeit beschäftigen, bis es dann knapp einen Monat nichts mehr bzw. nur noch Kleinigkeiten zu erledigen gab. Somit blieb einem nur noch abzuwarten, bis die Verordnungen der Länder dementsprechend gelockert wurden, dass Restaurants wieder öffnen dürfen.

## **Issues Nach bzw. mit den Lockerungen um Corona**

Die Themen mit denen man sich in der aktuellen Lage befassen muss richten sich in die Richtung, dass man die Gäste über Regelungen aufklärt und potentielle Kunden über die verschiedensten Marketingkanäle zu erreichen und zu bewerben. Die Öffnung des Restaurants ausschließlich für Take-Away war ein erster Schritt in die richtige Richtung. So

wurde zu allererst der Dienstplan geändert und auf das Minimum an Personal heruntergefahren, um Personalkosten zu sparen. So kam es in den ersten zwei Wochen zu dem Fall, dass abends 15 Gäste im Restaurant waren, wohingegen die Anzahl der Gäste vor Corona an solch einem Tag 115 betragen hätte. Nachdem das Personal also heruntergefahren wurde, musste man sich Gedanken machen, die Personen wieder ins Restaurant zu bekommen. Dies wurde durch tägliche Posts auf Facebook und Instagram durchgeführt. Die Folge daraus war, dass in den ersten Wochen nach Wiedereröffnung der Anteil der Take-Away Speisen noch überhalb dem Teil war, die im Restaurant gegessen hatten. Dies besserte sich mit der Zeit und den weiteren Lockerungen durch die Regierungen. Natürlich wurden die Tische Corona gerecht angeordnet sodass der Abstand von 1,5M gewährleistet war. Allerdings blieb der erhoffte Sturm auf das Restaurant nach der Wiedereröffnung aus. Dies zieht sich bis zum heutigen Tage fort. Somit gilt es in der aktuellen Lage über die Einhaltung der Richtlinien zu informieren und auch teilweise die Angst zu nehmen, in einem Restaurant essen zu gehen. Dies wird eine der Aufgaben für die nächsten Monate sein.

Fazit: Die Gäste kommen wieder ins Restaurant. Allerdings noch sehr schüchtern, teils auch ängstlich. Es gilt aufzuklären und die Gäste gut zu betreuen und noch sensibler auf Wünsche oder Ängste einzugehen.

## **Herausforderungen**

Die Herausforderungen für Restaurants im allgemeinen gelten hierbei auch für das Praxisbeispiel des Restaurants Lamm & Werkstatt und sind auch wie die Probleme sehr vielfältig. Nachfolgend werden vier Themen exemplarisch behandelt.

### Hygiene Ampel

Die Hygiene Ampel ist ein Konzept über vom Staat durchgeführte Kontrollen mit anschließender Bewertung durch die Farben Grün, Gelb und Rot. Über ihre Einführung wird seit 2017 beschlossen. Selbsterklärend ist dembei die Bedeutung der Farbe. Grün beschreibt den Optimalzustand und es bedarf keiner hygienischen oder anderweitigen Verbesserung. Die Farbe Gelb weist über nur teilweise erfüllte Anforderungen und bedarf kleinerer Korrekturen am aktuellen Ist-Zustand. Die Farbe Rot beschreibt einen unzureichenden Zustand (z.B. die Hygiene in der Küche) und es bedarf einer sofortigen Beseitigung, falls möglich. Können die Missstände nicht sofort beseitigt werden oder gefährden sogar das Wohl der Gäste, so kann das Restaurant oder die Einrichtung vorerst geschlossen werden.

Fazit: Über die Einführung und den Umgang einer solchen Kontrolle müssen sich Gastronomen Gedanken machen. Vor allem ein gutes Abschneiden ist enorm wichtig, da diese Kontrollen im Internet veröffentlicht werden und für jedermann zugänglich sind.

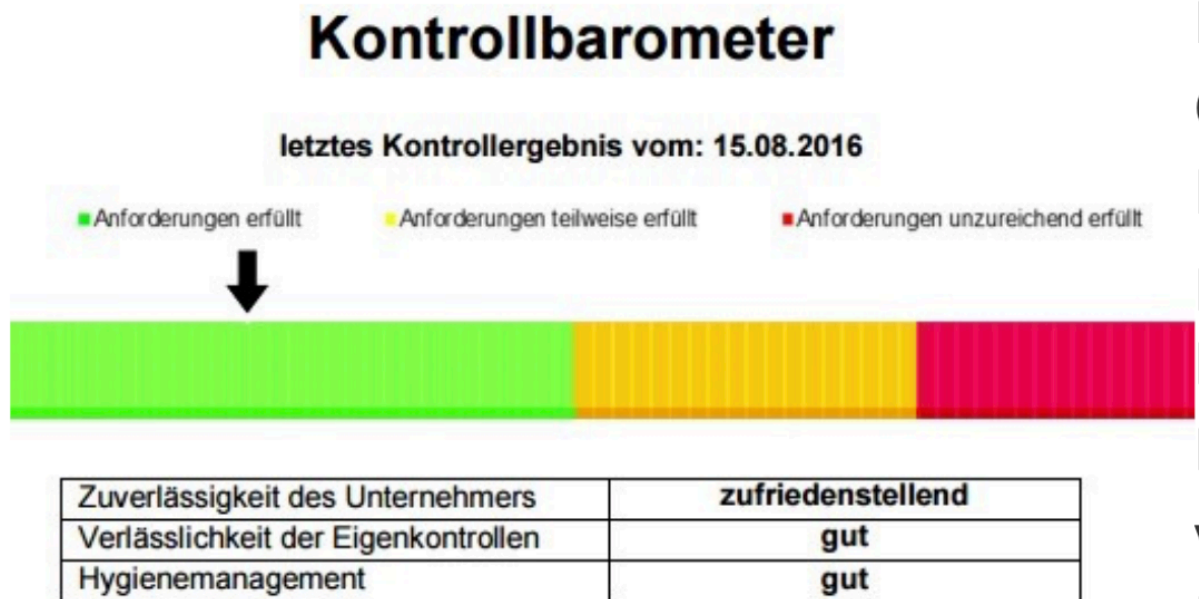


Abbildung 12: Darstellung der Hygieneampel

➤ Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel in der Gastronomie ist ein enorm wichtiges Thema und eine große Herausforderung, da sich immer weniger Menschen davon begeistern lassen im Service oder der Küche zu arbeiten. So kommt es dazu, dass immer weniger Angestellte immer mehr Arbeit verrichten müssen und im schlimmsten Fall auch Schwierigkeiten mit dem Gesetz bekommen, da Arbeitszeiten überschritten werden. Um solch einem Problem entgegenzuwirken müssen besondere Anreize wie z.B. Fort- und Weiterbildungen, sowie mehr Selbstverwirklichung für potenzielle Mitarbeiter durch die Gastronomen geschaffen werden.

➤ Hohe Ansprüche

Wie bereits im Kapitel Issues behandelt, werden Gäste immer anspruchsvoller und gleichzeitig auch sparsamer. Ein vollwertiges Mittagessen inklusive Getränk für 8€ ist bereits zu teuer. Hinzu kommt hierbei noch, dass normale Lokale ohne besonderes oder andersartiges Ambiente als langweilig oder normal abgestempelt werden. Das Gute Essen allein reicht bei weitem nichtmehr aus. Der Restaurantbesuch muss Unterhaltung und Erlebnis sein, und dabei gut schmecken und extrem preisgünstig sein.

Fazit: Gastronomen können nur Punkten, wenn sie auf teils extreme Extrawünsche und Erwartungen eingehen, oder sich durch ihr Konzept ein positives Image aufbauen.

➤ Arbeitszeitgesetz

Die wöchentlichen Höchstarbeitszeiten werden zunehmend zu einem Problem für die Gastronomen. So wäre für die Gastronomie ein flexibles Arbeitszeitgesetz eine enorme Verbesserung, da Mitarbeiter am Wochenende wie z.B. freitags länger, und dafür montags kürzer arbeiten könnten.

➤ Herausforderungen durch Corona

Die Herausforderungen durch die Corona Pandemie haben einen enormen Einfluss auf die gastronomische Landschaft in Deutschland. Das Lamm hat allerdings aufgrund von langjähriger guter wirtschaftlicher Führung ein ausreichendes finanzielles Polster erarbeitet und konnte sogar kleinere Investitionen tätigen. Jedoch muss das Fernbleiben der Gäste und der damit gesunkene Umsatz wieder hereingeholt und abgefangen werden. Dafür gilt es unter den aktuellen Auflagen die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen und noch genauer Abläufe und Waren zu kalkulieren. Des Weiteren muss sich die Gastronomie noch mehr als zuvor darauf fixieren, Gäste anzuwerben und für sich zu gewinnen.



# **Erfolgsfaktoren und Fazit**

## **Erfolgsfaktoren**

Die Erfolgsfaktoren für das Lamm kann abschließend durch die theoretischen Behandlungen des Customer-Relationship-Managements, der Erörterung der Kundenzufriedenheit sowie der Kundenbindung erfolgen.

In einer immer stärker vernetzen und globalisierten Welt ist es für die Gastronomie von immer größerer Bedeutung über die genauen Markt- und Kundeninformationen Bescheid zu wissen. Hierbei ist ein positives, schnelles und intensives Customer-Relationship-Management, sowie eine hohe Kundenzufriedenheit und eine gute Kundenbindung unerlässlich. Diese Aspekte können nur erreicht werden, wenn das Unternehmen den Mitarbeitern eine 100% Philosophie übermitteln kann. Wichtig ist hierbei ebenso eine Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, da dadurch ein höheres Niveau der Aufgabenerfüllung entsteht.

## **Fazit**

In der vorliegenden Arbeit wurde die aktuelle Lage, sowie Probleme und Herausforderungen des Restaurants Lamm & Werkstatt mit dem Hintergrund des Customer-Relationship-Managements, der Kundenbindung sowie der Kundenzufriedenheit, behandelt. Ziel dieser Arbeit ist es, einen aktuellen Stand sowie die Erfolgsfaktoren für das Restaurant in Hinsicht auf das erfüllen der theoretisch behandelten Kapitel darzulegen.

Dafür wurden im ersten Teil die aktuellen Situationen sowie die Akteure und die allgemeinen Herausforderungen in der Gastronomiewirtschaft dargelegt.

Im nächsten Kapitel wurde das CRM sowie die damit zusammenhängenden Teilkapitel der Kundenbindung sowie des Datenschutzes und der rechtlichen Aspekte der Gastronomiewirtschaft beleuchtet.

Das vierte Kapitel befasst sich mit der Kundenzufriedenheit, deren Arten und dem Prozessvorgang bis hin zur Un- oder Zufriedenheit. Dargelegt werden des weiteren das Beschwerdemarketing, dessen Auswertung, sowie das Reklamationsmanagement und die Beschwerde als Chance.

Das fünfte Kapitel dient dem Praxisbeispiel aller vorher behandelten theoretischen Kapitel in Bezug auf das Restaurant Lamm & Werkstatt, dessen Struktur Daten, Akteurin, Aufgaben und Herausforderungen.

Abschließend werden im sechsten Kapitel Erfolgsfaktoren, Handlungsempfehlungen behandelt und ein Fazit erstellt.

Die Ergebnisse dieser Arbeit werden der Marsala & König GmbH frei zur Verfügung gestellt und dienen als Anregung in den Bereichen des CRMs, der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit in Hinsicht auf eine Steigerung der Gästezahlen.

## Literaturverzeichnis

Bergmann, K./ Müller, W. (Hrsg.): Angewandtes Kundenbindungs-Management. Frankfurt 1998

Bruhn, M. & Homburg, C.: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, Wiesbaden 2003

Butscher, S.: Kundenclubs als modernes Marketinginstrument – Kritische Analyse und Einsatzmöglichkeiten, Ettlingen 1997

Berry, L.L., G.D. Upah (Hrsg.): Relationship Marketing- Emerging Perspectives on Service Marketing, Chicago 1983

Diller, H.: Beziehungsmarketing, München 1995

Eggert, U.: Kundenbindung im Einzelhandel. BBE Sonderdokumentation, Köln 2002

Hippner, H./ Wilde, K.D.: Effektives Customer-Relationship-Management- Interdisziplinäre Grundlagen des systematischen Kundenorientierung, Wiesbaden 2001

Daum, D./ Homburg, Ch.: Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung, Wiesbaden 1997

Meffert, H., Bruhn & Homburg (Hrsg.): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden 2003

Homburg, C.: Marketinginstrument. Strategie-Instrumente- Umsetzung- Unternehmensführung. Lehrbuch, 2. Aufl., Wiesbaden 2006

Kaiser, M.: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Dimensionen und Messmöglichkeiten. Betriebswirtschaftliche Studien, 2. Aufl., Berlin 2005

Sauerwein, E.: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften. Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2000

Scharnbacher, K./Kiefer, G.: Kundenzufriedenheit. Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, Managementwissen für Studium und Praxis, München, Wien 1996

Töpfer, A (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2. Aufl., Neuwied, Kriftel 1999

Bruhn, Manfred (Hrsg.)/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Aufl., Wiesbaden 2010

Herrmann, Andreas (Hrsg.)/Homburg, Christian (Hrsg.)/Klarmann, Martin (Hrsg.): Handbuch Marktforschung. Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden 2008

Hinterhuber, Hans H. (Hrsg.)/Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, 5. Aufl., Wiesbaden 2006

Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Wissenschaft & Praxis, 7. Aufl., Wiesbaden 2008

Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 8. Aufl., Wiesbaden 2012

Töpfer, Armin (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2. Aufl., Neuwied, Kriftel 1999

### **Zeitschriften/ Zeitungen**

Diler, H./ Kusterer, M.: Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. In: Marketingzeitschrift für Forschung und Praxis, 10. Jg., Heft 3, 1998

Nerdinger, F.W./Neumann, C.: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Moser, K. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Mit 46 Abbildungen und 21 Tabellen. Bachelor/Master (Springer-lehrbuch), Heidelberg 2007, 127-146 online verfügbar unter <http://www.psychologie-studium.info/literaturincludes/probetexte/354071636X.pdf>, zuletzt geprüft am 20.06.2020

### **Hochschulschriften**

Bachelorarbeit Nagel, F.: Customer Relationship Management- Analyse und Optimierungsmöglichkeiten am Beispiel des 1.FC Union Berlin e.V., Bernau 2009

Bachelorarbeit Pflug, E.: Analyse und Auswertung der Kundenzufriedenheit der Besucher der „5. Dresdner Schlössernacht“ anhand ausgewählter eventspezifischer Leistungsparameter und Differenzierungskriterien, Mittweida 2013

### **Internetquellen**

[https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/jb-gastgewerbe-tourismus.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/jb-gastgewerbe-tourismus.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://www.hoga-pr.de/interview/im-interview-stefan-brehm-vom-restaurant-buchungsportal-bookatable-com-8136.html/> , zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://www.sebuyo.com/de/blog/die-top-12-gruende-warum-die-meisten-restaurants-floppen-45>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://www.connektar.de/informationen-medien/gastronomie-zukunft-mit-spannenden-herausforderungen-84301>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://www.hogapage.de/nachrichten/arbeitswelt/ratgeber/die-groessten-herausforderungen-fuer-die-gastro-2017/>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://www.connektar.de/informationen-medien/gastronomie-zukunft-mit-spannenden-herausforderungen-84301>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://smartmarketingbreaks.eu/ansoff-matrix/>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/permission-marketing-119010>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://www.telemedicus.info/article/2474-OLG-Muenchen-Das-Ende-von-Double-Opt-In.html>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://www.tecchannel.de/a/crm-ziele-aufgaben-und-komponenten,1772454,2>, zuletzt geprüft 01.07.2020

[https://www.crmfuehrer.de/?keyword=%2Bcrm&matchtype=b&campain=%7Bcampaign%7D&adgroup=59184593486&creative=390868168257&position=&network=g&placement=&device=c&device\\_model=&extension=&gclid=CjwKCAjwte71BRBCEiwAU\\_V9h7Qs6msUqzJIHpBi8U-htliobGJil-Vf1gOYShheC6oaAKJw7xQ1QBoCyEwQAvD\\_BwE](https://www.crmfuehrer.de/?keyword=%2Bcrm&matchtype=b&campain=%7Bcampaign%7D&adgroup=59184593486&creative=390868168257&position=&network=g&placement=&device=c&device_model=&extension=&gclid=CjwKCAjwte71BRBCEiwAU_V9h7Qs6msUqzJIHpBi8U-htliobGJil-Vf1gOYShheC6oaAKJw7xQ1QBoCyEwQAvD_BwE), zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/big-data-54101>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://www.marketingnatives.at/muk-blog-digitalmarketing-abc/>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://www.erp-management.de/node/181>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/big-data-54101>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://www.cmshs-bloggt.de/tmc/it-recht/big-data-fuer-unternehmen/>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://www.wbs-law.de/it-und-internet-recht/datenschutzrecht/dsgvo/>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kundenzufriedenheit-39738>, zuletzt geprüft 01.07.2020

[https://monami.hs-](https://monami.hs-mittwei-)  
[mittwei-](https://monami.hs-mittwei-)

da.de/frontdoor/deliver/index/docId/4432/file/Bachelor\_Abschlussarbeit\_Eric\_Pflug.pdf, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beschwerdemanagement-28225>, zuletzt geprüft 01.07.2020

<https://www.hygiene-netzwerk.de/presseportal/hygiene-ampel?page=2>, zuletzt geprüft 01.07.2020