

STUDIENBRIEF (AUSZUG)

KÜCHENMEISTER

Marketing I: Analyse, Instrumente und Maßnahmen



2. ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG VON MARKETINGMASSNAHMEN



IHRE LERNZIELE

In diesem Kapitel lernen Sie

- Qualitätsmanagementprogramme kennen
- Die Bedeutung von Profil und Positionierung für die Angebotsentwicklung kennen
- Wie Angebote gestaltet werden können und worauf bei Speise- und Getränkekarten zu achten ist
- Instrumente der Innen- und Außenwerbung kennen
- Was Eigenveranstaltungen so interessant macht
- Wie Mitarbeiter richtig geschult werden
- Wie Verkauf und Gästezufriedenheit gemessen wird
- Instrumente zum Aufbau und Pflege der Gästebindung kennen

Jeder Küchenmeister muss eine ganz wesentliche neue Dimension seiner Führungsaufgabe verinnerlichen: Statt sich auf die Produktion zu konzentrieren und die Küche als Haupttätigkeitsfeld zu begreifen, werden Vertrieb und Marketing zu den neuen, entscheidenden Tätigkeitsfeldern. Denn bei der Fülle und Vielfalt des Angebots in der Gastronomie werden nur die Unternehmen Erfolg haben, die ihren Platz in Kopf und Herz der Zielgruppen erobern und die Konkurrenz hinter sich lassen.

Dazu muss die eigene Perspektive aufgegeben und die Kundenbrille aufgesetzt werden. Nicht das Produkt selbst, sondern der Kundennutzen steht im Mittelpunkt aller Anstrengungen. Nur wenn der Kunde den Nutzen bzw. die Vorteile erkennt und sie als für ihn wertvoll erachtet, wird er das Angebot kaufen wollen.

Nicht dem Verkäufer muss das Angebot gefallen, sondern dem Käufer. Wer Marketing betreibt, sollte daher genau verfolgen, worüber die Kunden sprechen und daraus die richtigen Schlüsse ziehen.

Kaufentscheidungen

Kaufentscheidungen treffen Menschen nicht allein aus rationalen Gründen. Vielmehr spielt das Unbewusste die weitaus größere Rolle. Deshalb sollte das Marketing nicht allein auf die objektiven Eigenschaften des Angebotes ausgerichtet sein, sondern subjektive Eigenschaften des Angebotes und die Psychologie des Kunden beachten. Das führt dazu, dass heute Erlebnisse anstatt Produkte verkauft werden.

Um die Aufmerksamkeit der potentiellen Kunden zu gewinnen, muss man wissen, wie sie „ticken“. Was spricht sie an? Was interessiert, was begeistert sie? Es ist eine Art Vorselektion: Die Menschen sehen das, was sie sehen wollen und was sie interessiert.

2.1 QUALITÄT GASTRONOMISCHER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

Qualität ist die Voraussetzung für dauerhaften Erfolg. Aber: Mit Qualität gewinnt man keine Gäste. Mit Qualität hält man Gäste.

Interessant ist Qualität jedoch unter dem Aspekt der Zertifizierung oder als Qualitätsaussage, z. B. in Hinblick auf Nachhaltigkeit durch die Verwendung regionaler Produkte. Damit kann die Kaufentscheidung eines potentiellen Gastes durchaus positiv beeinflusst werden.

Das wird unterstützt von dem Wertewandel in der Gesellschaft. Gute Produkte haben ihren Preis, das haben viele Kunden verstanden und betrachten einen angemessenen Preis als glaubwürdig und fair. Voraussetzung ist, dass die Qualität der Produkte und die Sorgfalt bei der Zubereitung konsequent kommuniziert wird: im Lokal, in der Speisekarte, auf der Website, im Marketing.

P

RAXISFALL

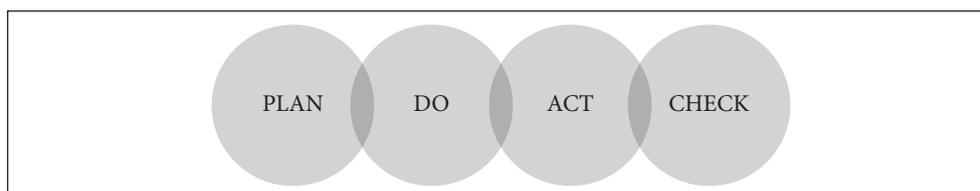
Das Burgerkonzept

Die Kuh die lacht' in Frankfurt tut dies konsequent und mit hohem Erfolg. Das Fleisch kommt von 100 % naturgerecht gehaltenen Angus-Rindern aus der Region und wird frisch für jeden Kunden gegrillt. Das hat seinen Preis: Die Burger gibt es ab 7,25 Euro aufwärts. Ähnlich das „Vielmeer“, ein Bar-Restaurant-Café in Kühlungsborn, in welchem der Gast für einen Burger mit Bio-Fleisch vom LandWert Hof Stahlbroden inklusive Beilagen 16,90 Euro bezahlt. Das heißt nicht, dass nur Gerichte in der höchsten Preisklasse angeboten werden müssen. Der Mix macht es: Gute Produkte für jeden Tag. Und wenn es einmal etwas Besonderes sein soll, dann darf es eben auch mehr kosten.

Wobei Qualität sich nicht nur auf F&B bezieht, sondern auch auf die Ausstattung, das Ambiente, Personal und Sauberkeit. Wichtig: Qualität muss messbar sein. Dafür müssen Standards und Regeln festgelegt und für deren Einhaltung gesorgt werden. Checklisten sind erprobte Instrumente zur Einhaltung der Vorgaben.

Qualitätsmanagement ist eine Kernaufgabe des Managements, das die Qualitätspolitik, Ziele und Verantwortungen definiert und eindeutige Beschreibungen festlegt. Ein Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse. Erfahrungen fließen wieder zurück in die Planung, so dass ein vierstufiger Regelkreis (Demingkreis) entsteht:

Demingkreis



(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an William Edwards Deming)

Davon abzugrenzen ist Total-Quality-Management als ein Konzept der Unternehmensführung, mit dem nachhaltige Qualität in allen Unternehmensbereichen erreicht werden soll. Total Quality Management strebt die Erhöhung der Kundenzufriedenheit an. Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens in allen Funktionsbereichen und auf allen Ebenen soll durch Mitwirkung aller Mitarbeiter optimiert werden.

Für gastgewerbliche Betriebe kann die internationale Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001:2000 ff angestrebt werden. Alternativ ist im Tourismus mit der ServiceQualität Deutschland ein dreistufiges deutsches Qualitätsprogramm etabliert, das 2009 auch europaweit von dem europäischen Dachverband HOTREC – Hotels, Restaurants and Cafés in Europe – im Rahmen seines European Hospitality Quality Schemes (EHQ) akkreditiert wurde. Seitdem können Betriebe, die mit dem nationalen Q von ServiceQualität Deutschland zertifiziert sind, auch mit dem europäischen Q werben.

Das 3-Stufen-Modell von ServiceQualität Deutschland zeigt eindrucksvoll die Ganzheitlichkeit des Qualitätsgedanken:

Stufe 1 („Steigerung der Servicequalität“) bezieht sich auf das Qualitätsdenken und die Begeisterung für qualitativ hochwertigen Service. Dabei werden Strukturen weiter entwickelt und streng an dem Ziel des Aufbaus einer unverwechselbaren Servicequalität ausgerichtet. Vier Instrumente werden in dieser Phase angewendet: Serviceketten, Qualitätsprofile, Reklamationsmanagement und Aktionspläne.

In Stufe 2 („Verbesserung der Führungsqualität“) werden die Verantwortung und Vorbildfunktion der Unternehmensleitung in die Planungen einbezogen, um die Qualitätssicherung umfassend zu gestalten.

In Stufe 3 („Einführung eines Qualitätsmanagementsystems“) wird entsprechend der Ergebnisse der Vorstufen ein Total-Quality-Management-System geplant, das dann langfristig die Servicequalität und -kompetenz sichert

B RANCHENSTIMME

Christina Merz

Wie verarbeiten Sie die Ergebnisse in konkrete Maßnahmen?

„Wir haben ein gelebtes QM-System. In Prozessbeschreibungen sind die konkreten Maßnahmen festgehalten. So wird positives Feedback direkt an den Mitarbeiter weitergegeben. Negative Punkte versuchen wir direkt zu verbessern. Für alle weiteren negativen Feedbacks gibt es regelmäßige Meetings, in denen diese Faktoren diskutiert und Lösungsansätze erarbeitet werden.“

2.2 ANGEBOTSGESTALTUNG/-OPTIMIERUNG

Für die Gestaltung des Angebotes gibt es drei elementare Fragen:

- Was passt zu uns?
- Was will der Gast?
- Wie können wir unsere Produkte erfolgreich verkaufen?

Jedes Konzept ist so gut wie seine eindeutige Positionierung und ein klares Profil. Das ist gegeben, wenn in wenigen Sätzen erklärt werden kann, was die Gäste dort vorfinden und was die Besonderheiten sind. Amerikaner sprechen von 35 Worten maximal um ein Konzept genau zu besprechen.

Produkte müssen zum Konzept passen und durch Qualität überzeugen. Produkte bestimmen das Profil, wie z. B. das Steakhouse, das Burger-Restaurant, die Pizzeria, das Sushi-Restaurant, die Brauereigaststätte, das Weinlokal oder die Champagnerbar.

Je klarer das Profil und die Positionierung, umso eindeutiger kann die Zielgruppe festgelegt werden. Aber Gäste kaufen nicht einfach nur z. B. einen Burger. Sie kaufen vor allem Vorteile und ein gutes Gefühl. Deshalb muss sich der Küchenmeister zum Gast-Versteher weiterentwickeln: Was interessiert den Gast und wie kann man ihm diese Informationen einfach und leicht verständlich nahebringen?

Damit sind wir schon beim Verkauf. Jedes Angebot braucht ein Alleinstellungsmerkmal, das es vom Mitbewerber abhebt. Von den fünf definierten Vorteilen kann eines das Alleinstellungsmerkmal sein, das das Angebot einzigartig macht. Dieses Differenzierungsmerkmal ist das zentrale Verkaufsargument.

Verkaufsargument

Weitere Schritte für Erfolg im Verkauf:

- Verkaufsziele festlegen
- Eine möglichst einfache Verkaufsstrategie mit klar definierten Schritten
- Werbemittel und Marketinginstrumente gestalten (Speisekarte, Inhouse und Außenwerbung)
- Aktive Kundenansprache: nicht nur einmal, sondern mehrfach!
- Erfolgskontrolle
- Anpassung der Verkaufsstrategie und Ziele anhand von Erfahrungen und Gelerntem

M ERKE

Das zentrale Vermarktungsinstrument für F&B sind die Speisen- und Getränkekarten.

Inhalt und Aufmachung spiegeln Idee und Positionierung. Neben der Präsentation der Produkte unter Berücksichtigung gesetzlicher Vorgaben können die Karten zur Emotionalisierung des Angebotes genutzt werden, indem sie Informationen vermitteln, Geschichten zum Lokal, zu Produkten, Herstellern, Herstellungsweisen und Regionen erzählen. Neben reinem Text können Illustrationen und Bilder Karten auflockern – wenn es zum individuellen Konzept passt.

Im Sinne einer Visitenkarte übernimmt die Karte mehrere Aufgaben:

- Information über Angebot, Preise, Fakten wie Öffnungszeiten, Akzeptanz von Kreditkarten
- Motivation und Animation zum Konsum
- Transport von Wertvorstellungen
- Vermittlung von Identität und Prägung von Image

2.2.1 SPEISENANGEBOTE

Bei der Angebotsgestaltung gibt es zwei grundsätzliche Richtungen: Vielfalt oder Reduktion. Aktuell liegt in der Gastronomie Reduktion im Trend. Restaurants konzentrieren sich auf wenige Angebote und Produkte, aber diese sind dann etwas ganz Besonderes oder werden ungewöhnlich inszeniert.

Spezialitätenrestaurants bieten eine große Sortimentstiefe nur in einem Bereich an. Dagegen ist für Hotelrestaurants eine hohe Sortimentsbreite charakteristisch, um den unterschiedlichen Erwartungen auch der internationalen Gäste gerecht zu werden.

Die Auswahl sollte so gestaltet sein, dass der Gast sich nicht überfordert fühlt. Eine Gliederung ist hilfreich bei der Führung durch die Karte. Spezielle Gästegruppe wie Kinder, Vegetarier usw. sollten berücksichtigt werden.

Die Karte kann à la carte-Gerichte sowie Menüs enthalten. Um dem Angebot eine gewisse Langlebigkeit zu geben und damit auch eine Kontinuität und Verlässlichkeit gegenüber zum Gast zu zeigen, kann die dauerhafte Hauptkarte durch die Tages- bzw. Mittagkarte, Saisonangebote, Spezialangeboten zu Feiertagen (Muttertag, Ostern, Weihnachten usw.) ergänzt werden.

Wie oft eine Karte ausgetauscht wird, hängt vom jeweiligen Betrieb ab. Wenn ein Betrieb Spezialitäten hat, für die die Gäste von weither anreisen, darf an diesen nicht gerüttelt werden. Wohl aber empfiehlt es sich, schlecht laufende Produkte aus der Karte zu nehmen. Auf diese Weise entwickelt sich die Karte weiter und auch Stammgäste können mit Neuem überrascht werden.

Speisekarte Für die Entwicklung einer Speisekarte sollte deshalb genügend Zeit eingeplant werden. Die Wunschkarte muss die Konfrontation mit der Realität bestehen: Ausstattung der Küche, Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter, Beschaffung, Transport, Lagerung, Wareneinsatz, Preisstrategie.