

Explorative Rekonstruktion der Nutzung von Verpflegungs- angeboten der Betriebsgastronomie

Dissertationsvorhaben

am

Lehrstuhl für Marketing
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Universität Dortmund

Lehrstuhlinhaber

Prof. Dr. Hartmut H. Holzmüller

Januar 2010

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Andreas Krüger

Uhlenkotten 42

45529 Hattingen

Tel: 02324/945615

E-Mail: a.krue@t-online.de

Vorwort

Jeder hat seine Träume und mit dieser Arbeit konnte ich einen alten Traum von mir verwirklichen. Er begann, als ich von meiner Großmutter in einem Schnellhefter die alte Dissertation von meinem Großvater bekam.

Dr. Hermann Tiefenbach schrieb im Jahre 1936 an der Handels-Hochschule zu Königsberg (Pr.) über das Vermietungsgeschäft in der Industrie. Auf knapp 50 mittlerweile vergilbten Seiten wurde diese Doktorarbeit mit einer alten Schreibmaschine von ihm geschrieben und ich besitze die Arbeit meines großen Vorbildes immer noch.

Die Welt hat sich seitdem sehr verändert, aber Träume bleiben. Ich danke allen, die mir geholfen haben, meinen großen Wunsch zu erfüllen: Meiner Familie, meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Hartmut H. Holzmüller und der Betreuung am Lehrstuhl der Technischen Universität Dortmund.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINFÜHRUNG _____	1
1.1	Problemstellung	2
1.2	Zielsetzung	6
1.3	Gang der Arbeit.....	7
2	BETRIEBSGASTRONOMIE UND VERPFLEGUNGSANGEBOTE ALS EINFLUSSFAKTOREN AUF DAS VERBRAUCHERVERHALTEN IN DER GEMEINSCHAFTSVERPFLEGUNG _____	8
2.1	Charakteristische Beschreibung der Betriebsgastronomie	8
2.1.1	Eingrenzung und historische Betrachtung	8
2.1.2	Marktvolumen- und entwicklung	11
2.1.3	Einbindung in das Betriebsverfassungs-Gesetz (BetrVG).....	14
2.1.4	Vertragstypologien.....	17
2.1.5	Beziehungen Caterer, Auftraggeber, Gast.....	21
2.2	Verpflegungsangebote der Betriebsgastronomie	22
2.2.1	Verpflegungssysteme	22
2.2.2	Food-Angebote.....	26
2.2.3	Verpflegungsangebote	29
3	STAND DER FORSCHUNG _____	34
3.1	Motivforschung	34
3.2	Ernährungsverhalten am Arbeitsplatz	37
3.2.1	Aktuelle Studien.....	37
3.2.2	Modell des Gastverhaltens in der Gemeinschaftsverpflegung von Piorkowsky	48
3.3	Erkenntnisse aus den Studien	52
4	EMPIRISCHES PROJEKT _____	54
4.1	Vorgehensweise und Strukturierung	54
4.2	Erläuterung der gewählten Methoden.....	65
4.2.1	Analyseverfahren nach GABEK®	65
4.2.2	Means-End-Chain - Theorie	67
4.2.3	Inhaltsanalyse nach Mayring	70
4.3	Festlegung der Untersuchungseinheiten	72

4.3.1 Caterer	72
4.3.2 Gäste.....	74
4.3.3 Untersuchtes Unternehmen.....	78
5 ERGEBNISSE _____	81
5.1 Ergebnisse aus Gabek®	81
5.1.1 Perspektiven der Caterer	81
5.1.2 Perspektiven der Gäste.....	112
5.1.3 Zusammenfassung GABEK® und der Vergleich der Perspektiven ...	142
5.2 Ergebnisse Means-End-Chain-Analyse	154
5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse der Means-End-Chain-Analyse	193
5.4 Zusammenführung GABEK® und Means-End-Chain.....	197
5.5 Systematisierung der empirischen Befunde.....	199
6 DISKUSSION DER ERGEBNISSE _____	204
6.1 Theoretisch-konzeptionelle Diskussion.....	204
6.2 Praxis-Diskussion	214
7 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK _____	219
7.1 Zusammenfassung	219
7.2 Kritische Betrachtung und Ausblick.....	221

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Entwicklung des Zuschussverhaltens von Auftraggebern der Betriebsgastronomie (Durchschnittswerte)	4
Abbildung 2 Entwicklungen von Ifo-Index und des Geschäftsklima Index Catering	15
Abbildung 3 Beziehungen Caterer, Auftraggeber, Gast in der Betriebsgastronomie	21
Abbildung 5 Dimensionen von Verpflegungsangeboten und Einordnung bestehender Verpflegungsangebote großer Catering-Unternehmen innerhalb der Betriebsgastronomie.....	32
Abbildung 6 Beispielhafte Kombination von Verpflegungssystemen und Food-Angeboten als Restaurant Collection® des Caterers Aramark	33
Abbildung 10 Kategorisierung der graphischen Interpretationen für die Befragungsergebnisse aus Phase 1	82
Abbildung 12 Zusammenhang Qualität und Optik	84
Abbildung 13 Einflussfaktoren Preiserhöhungen.....	85
Abbildung 14 Bedeutung gepflegtes Erscheinungsbild.....	85
Abbildung 16 Beeinflussung von Kommunikation.....	87
Abbildung 17 Auswirkungen von Kommunikation.....	87
Abbildung 18 Auswirkungen des Caterings auf Single-Haushalte	88
Abbildung 19 Parameter der persönlichen Kommunikation	89
Abbildung 20 Ansprache der Gäste.....	89
Abbildung 21 Langeweile als Gefahr für die Gästebindung	90
Abbildung 22 Geruch als Impulsgeber	90
Abbildung 23 Dekoration und Wahl der Verpflegungssysteme	91
Abbildung 24 Gratisangebote zur Gästebindung.....	91
Abbildung 25 Bedeutung der traditionellen Küche.....	92
Abbildung 26 Verbindungen Gäste jung und Gäste alt.....	93
Abbildung 28 Lieferanten als Impulsgeber für das Angebot	95
Abbildung 29 Gesundheit in Zusammenhang mit der Ernährung	95
Abbildung 30 Bewusste Ernährung.....	96

Abbildung 31 Gesundheitsbewusstsein im Fokus der Gäste	97
Abbildung 32 Positionierung von Bio-Kost	98
Abbildung 33 Schmerzgrenzen als Parameter der Konsumententscheidung	98
Abbildung 34 Catering zwischen Auftraggeber- und Gästewünschen	99
Abbildung 35 Qualität und die Wahl von Verpflegungssystemen.....	100
Abbildung 36 Deutliche Kommunikation.....	100
Abbildung 37 Personalkosten und die Bereitstellung von Verpflegungssystemen	101
Abbildung 38 Akzeptanz von Multiservices	102
Abbildung 39 Planerisches Vorgehen vor Ort.....	103
Abbildung 40 Mobile Verpflegungssysteme.....	104
Abbildung 41 Bedeutung der Freundlichkeit des Personals	104
Abbildung 42 Signalisation als Kommunikationsform zum Gast	105
Abbildung 43 Externe Gäste zur Generierung von Zusatzumsatz	106
Abbildung 44 Abwechslung durch Aktionen mit Lieferanten	107
Abbildung 45 Vielfalt des Angebotes und Verhalten der Gäste.....	107
Abbildung 46 Unmittelbare Auswirkung optisch ansprechender Food-Angebote.....	108
Abbildung 47 Aktionen und betriebswirtschaftliche Auswirkungen.....	109
Abbildung 48 Auswirkungen der wirtschaftlichen Lage von Auftraggebern	109
Abbildung 50 Gestaltenbaum Perspektive Gäste	113
Abbildung 54 Wirkzusammenhänge von Frische des Food-Angebotes.....	116
Abbildung 56 Bedeutung von Obst und Gemüse	117
Abbildung 57 Neue Medien zur Unterstützung der Konsumententscheidung	118
Abbildung 58 Einflussfaktoren der Preis-Leistungs-Relation	118
Abbildung 60 Convenience des Catering	120
Abbildung 61 Engagement des Catering.....	120
Abbildung 62 Beurteilung der Angebotsvielfalt	121
Abbildung 63 Einflussfaktoren auf das Ernährungsverhalten.....	121
Abbildung 64 Faktor Zeit und seine Auswirkung auf das Ernährungsverhalten	122

Abbildung 65 Entspannung als Kriterium zur Wahl von Verpflegungssystemen	122
Abbildung 66 Beschränkungen der Ausweichmöglichkeiten.....	123
Abbildung 67 Spannungsfeld von Ambiente und Zeitersparnis	123
Abbildung 68 Wirkzusammenhänge des Ambientes	124
Abbildung 69 Betriebsrestaurant als Favorit zur Zeitersparnis	124
Abbildung 70 Servicefaktor Bedienung	125
Abbildung 71 Gründe für die Inanspruchnahme anderer Verpflegungssysteme	125
Abbildung 72 Beurteilung der Verpflegungsangebote im Stadtgebiet	126
Abbildung 73 Positionierung des Faktors Bedienung	126
Abbildung 74 Bedeutung des Faktors Personal für die Wahl der Verpflegungssysteme	127
Abbildung 75 Priorität des Kiosks als alternatives Verpflegungssystem zum Betriebsrestaurant	127
Abbildung 76 Bedeutung der Automatenverpflegung als alternatives Verpflegungssystem	128
Abbildung 77 Showteller als Impulsgeber	128
Abbildung 79 Gemeinsames Essenserlebnis	129
Abbildung 80 Negativ-Assoziationen des Ambientes	130
Abbildung 81 Multiservices aus Sicht der Gäste	130
Abbildung 83 Entscheidungen von Singles bei Verpflegungsangeboten	131
Abbildung 84 Einfluss von Jahreszeiten auf das Ernährungsverhalten	132
Abbildung 85 Vergleich „weicher Faktoren“ bei Fremdvergabe und Eigenregie.....	132
Abbildung 86 Auslöser von Beschwerden	133
Abbildung 88 Auswirkungen negativen Personal-Verhaltens.....	134
Abbildung 89 Schnelligkeit bei Food-Angeboten	134
Abbildung 90 Einfluss von Personal und Bedienservice auf das Ambiente.....	135
Abbildung 91 Erklärungsgründe für Enttäuschung von Gästen	135
Abbildung 92 Auswirkungen von Lebensmittel-Skandalen	136
Abbildung 93 Verantwortung der Medien	136
Abbildung 94 Konsequenzen offener Unternehmenskultur.....	137

Abbildung 95 Süßigkeiten als ergänzendes Food-Angebot.....	137
Abbildung 96 Ernährungspräferenzen älterer Gäste	138
Abbildung 97 Ableitung von Aktionen aus Großereignissen	138
Abbildung 98 Bedeutung des Arbeitsplatz-Standortes.....	139
Abbildung 99 Hierarchical Value Map.....	158
Abbildung 100 Motive als Entscheidungsparameter des Nutzungsverhaltens für bestimmte betriebsgastronomische Verpflegungsangebote	201
Abbildung 101 Einflussgrößen auf das Verzehrverhalten in der Betriebsgastronomie	203

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Hauptgründe für die Wahl einer warmen Mahlzeit.....	41
Tabelle 2 Auswahlkriterien für die Speisen im Betriebsrestaurant.....	41
Tabelle 3 Profil der Probanden bei der Befragung der Caterer in Phase 1	73
Tabelle 4 Profil der Probanden bei der Befragung der Gäste in Phase 1.....	75
Tabelle 5 Profil der Probanden bei der Befragung der Gäste in Phase 2.....	77
Tabelle 6 Wichtigkeit der Grundwerte bei den Gästen.....	143
Tabelle 7 Wichtigkeit der Grundwerte bei den Caterern	144
Tabelle 8 Wichtigkeit der Oberziele bei den Gästen	145
Tabelle 9 Wichtigkeit der Oberziele bei den Caterern.....	146
Tabelle 10 Wichtigkeit der Zwischenziele bei den Gästen	147
Tabelle 11 Wichtigkeit der Zwischenziele bei den Caterern	148
Tabelle 12 Wichtigkeit der Maßnahmen bei den Gästen	149
Tabelle 13 Wichtigkeit der Maßnahmen bei den Caterern	150
Tabelle 14 Vergleich von Gästewünschen und Vermutungen der Caterer	151
Tabelle 15 Übersicht zur Kodierung von Attributen, Konsequenzen und Werten	155
Tabelle 16 Verkürzte Implikationsmatrix	156
Tabelle 17 Sitemap Means-End-Chain „Laddering“	196
Tabelle 18 Erhaltene Motive aus GABEK® und Means End-Chain	199
Tabelle 19 Motive zur Nutzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote und der Marketing-Mix des Catering	214

1 Einführung

„Jetzt machen wir uns so eine Mühe und zaubern die besten Zutaten auf den Tisch – letztes Jahr ist das Ganze hier auch so schön umgebaut worden, aber die Gäste bleiben einfach aus.“

So in etwa könnte die enttäuschte Aussage eines Catering-Betriebsleiters bei der Betrachtung der täglichen Anzahl seiner Gäste lauten, denn Caterer wissen derzeit noch zu wenig über ihre Konsumenten. Dabei ist es nicht nur im Interesse eines Catering-Unternehmens die Bedürfnisse und Erwartungen seiner Konsumenten genau zu kennen, auch die Auftraggeber von Catering-Leistungen benötigen ein tiefgreifendes Wissen über die Motive der Nutzer der Betriebsgastronomie. Schließlich investieren sie in die entsprechenden Gegebenheiten eines Betriebsrestaurants oder anderer Restaurationseinrichtungen.

Die Betriebsgastronomie hat sich mittlerweile gewandelt, die Darbietung einer durch den Auftraggeber subventionierten, d.h. für Arbeitnehmer preiswerten Versorgungsleistung zu Zeiten der Schwerindustrie spielt heutzutage eine eher untergeordnete Rolle. Neben der ursprünglich intendierten Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern gibt es neue Aspekte der Moderne, die Berücksichtigung finden müssen: So werden mit einem vielfältigen gastronomischen Verpflegungsangebot die Mitarbeiter gezielt an das jeweilige Unternehmen gebunden. Darüber hinaus führen entsprechende Impulse aus der öffentlichen Gastronomie, Einflüsse aus dem Ausland und eine Veränderung von Ess- und Arbeitsgewohnheiten zu einer Heterogenisierung unserer Esskultur. Aufgrund dieser Verbrauchererwartung hält die internationale Küche („Ethno-Food“) neben den „klassischen“ Gerichten in den letzten Jahren vermehrten Einzug in die Betriebskantinen. Zudem wird das herkömmliche 3-Gänge Menü nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Schnelligkeit bei Arbeitsabläufen durch mehrere Zwischenmahlzeiten als Snacks, wie beispielsweise Wraps, Bagels, Salate ersetzt. In diesem Zusammenhang muss sich das Management eines Betriebsrestaurants fragen, ob es die adäquaten Antworten auf die sich in immer kürzeren Zeitzyklen verändernden Bedürfnisse der Gäste tatsächlich bereithält. Mit einem Kiosk oder einem Automaten und den dort verfügbaren Nahrungsmitteln müssen weitere Verpflegungsangebote der Betriebsgastronomie zur Verfügung stehen, da die Nachfrage in diesen Bereichen zugenommen hat.

Zentrale Fragen, die zum vorliegenden Thema gestellt werden müssen, da gegenwärtig keine zufriedenstellenden Antworten bereitstehen, sind Folgende: Warum eigentlich nutzen arbeitende Menschen die Gemeinschaftsverpflegung in ihrem Unternehmen und welche unterschiedlichen Interessen und Möglichkeiten haben sie hinsichtlich der Wahl betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote? Gibt es konkrete Gründe für die Auswahl bestimmter Nahrungsmittel, lässt sich diese aktiv beeinflussen und womit? Wie erklären die Caterer lediglich erahnte Zusammenhänge aufgrund gemachter praktischer Erfahrungen und welche Sichtweisen bestehen bei den Auftraggebern von Catering-Leistungen?

Nach aufschlussreichen Antworten sucht man vergeblich. Die bislang vorliegenden Studien und Forschungsansätze enthalten keine befriedigenden Theorie-Ansätze, mit deren Hilfe die oben aufgeführten Fragen beantwortet werden könnten. Die vorliegende Arbeit versucht daher die noch ausstehenden Antworten mittels Entwicklung eines erklärenden Modells zu den Motiven der Konsumenten betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote¹ herauszuarbeiten.

1.1 Problemstellung

Wie bereits eingangs erwähnt, setzt die Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen auch in der Betriebsgastronomie aus Sicht der anbietenden Unternehmen die Kenntnis der vorhandenen Wirkmechanismen auf der Nachfrageseite voraus. Damit sind Wirkmechanismen gemeint, die zu nachfrageseitigem Konsum und zur Zufriedenheit bei den Gästen, sowie zu Unternehmenserfolg für ein Catering-Unternehmen führen. Diese Mechanismen lassen sich zurzeit nicht tiefgehend erklären, Kenntnisse zu den Motiven von Konsumenten der Gemeinschaftsverpflegung basieren oftmals auf Erfahrungswerten und Vermutungen, eine umfassend angelegte empirische Untersuchung gibt es nicht.

Zwar wird der Markt der Gemeinschaftsverpflegung nahezu jährlich durch verschiedene Institutionen und Organisationen untersucht. Die vorliegenden Studien lassen sich aber eher als Charakterisierungen dieses Marktes beschreiben, die sich beispielsweise mit Konsumenten-Profilen oder aktuellen Ernährungstrends beschäftigen. Antworten hinsichtlich der Gründe für die Inanspruchnahme unterschiedlicher Verpflegungsangebote stehen bislang nicht im Fokus

¹ Nachfolgend als „Gäste“ bezeichnet.

der Betrachtungen. In der Praxis führen Catering-Unternehmen zwar laufende Befragungen von Tischgästen durch. Diese Befragungen besitzen allerdings nicht die Intention, die Motive hinsichtlich der Konsumtion zu ergründen, vielmehr soll durch die Befragten das genutzte Verpflegungsangebot bewertet werden. Die ausgeteilten Fragebögen enthalten einerseits noch Raum für Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge seitens der Gäste, andererseits erfolgt eine gezielte Abfrage hinsichtlich der Nutzungsgründe auch für andere Verpflegungsangebote außerhalb des Betriebsrestaurants nicht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Themengebiet aus folgenden Gründen erforderlich ist:

1. Verbraucher-Motive sind als Einflussgrößen für das Verzehrverhalten in der Betriebsgastronomie bislang kein Schwerpunkt wissenschaftlicher Forschung gewesen. Die bisherigen Forschungsansätze lassen kein klares Bild hinsichtlich eines deutenden Modells erkennen.
2. Speziell in der Marketing-Wissenschaft lässt sich die systematische Erforschung nachfrageseitiger Wirkmechanismen in der Betriebsgastronomie nicht auffinden. Aussagen zu einem möglichen Mix von Marketing-Instrumenten, der aufgedeckte Wirkmechanismen in adäquater Weise beeinflussen könnte, sind somit in Folge dessen ebenfalls nicht vorhanden.
3. Somit sind keinerlei praxisbezogene Ansätze zur Verbesserung bestehender betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote vorfindbar. Empfehlungen zur praktischen Umsetzung auch neuer Verpflegungsangebote sind ebenfalls nicht vorhanden. Eine ganzheitliche Betrachtung der vorhandenen Antriebskräfte in diesem Markt fehlt.

Die Kenntnis der Gründe für das Verbraucherverhalten in der Gemeinschaftsverpflegung ist für das Funktionieren dieses Marktes wichtiger denn je, denn es kann sich nicht nur die eingangs beschriebene Situation ergeben. Caterer werden durch ihre Auftraggeber seit ein paar Jahren vermehrt dazu aufgefordert, mit sinkenden Zuschüssen zu wirtschaften. Caterer generieren ihren Umsatz durch zwei Komponenten: Den Preis, den der Gast für die gastronomische Leistung direkt bezahlt und durch den sogenannten Zuschuss, den sie über den Auf-

traggeber² erhalten. Catering-Unternehmen sehen sich vermehrt der Herausforderung gegenübergestellt, die Verpflegungsangebote vor Ort so attraktiv und gastgerecht zu gestalten, das sogar eine „Null-Zuschuss-Regelung“ unter Berücksichtigung der historisch gewachsenen und nach wie vor wichtigen sozialen Aspekte in Aussicht gestellt werden kann. Die nachfolgende Grafik soll diesen aktuellen Trend anhand der Jahre 1985 bis 2005 verdeutlichen³:

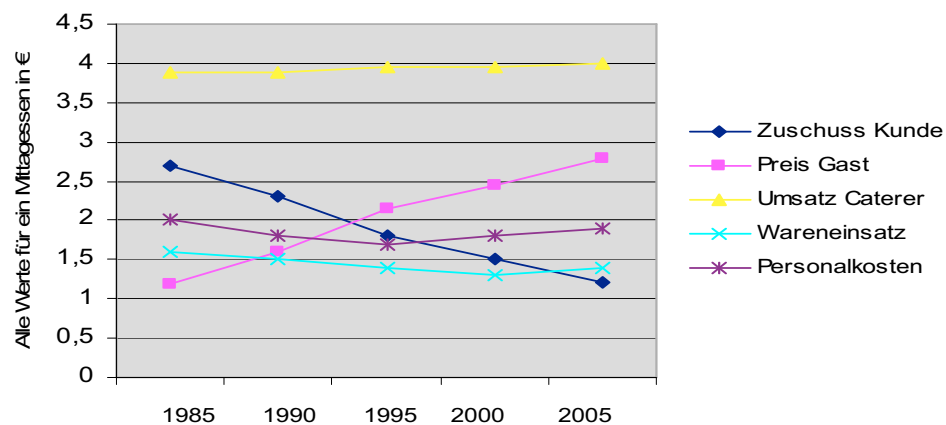


Abbildung 1 Entwicklung des Zuschussverhaltens von Auftraggebern der Betriebsgastronomie (Durchschnittswerte)

Werden diese Zuschüsse weiter reduziert oder sogar vollständig gestrichen, müssen Auftraggeber und Caterer⁴ die Gründe für die Inanspruchnahme vorhandener und eventuell geplanter Verpflegungsangebote genau kennen. Die aktive Beeinflussung des Verbraucherverhaltens hinsichtlich dieser Angebote muss beherrscht werden, um die damit geplanten Umsätze auch zu realisieren. Beeinflussung des Verhaltens setzt aber an der Kenntnis der Gründe desselben an. Ist das nicht der Fall, ergibt sich mangels Verständnis der Motive für die Inanspruchnahme betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote ein sinkendes Interesse der Gäste an der Nutzung zuvor kostspielig implementierter Verpflegungsangebote und eine damit verbundene Negativ-Entwicklung zuvor geplanter Umsatz- und damit verbun-

² In der nachstehenden Grafik als „Kunde“ bezeichnet.

³ Die Daten wurden aufgrund verschiedener Gespräche mit Verkauf, operativ tätigen Führungskräften und dem Controlling eines Caterers ermittelt.

⁴ Die Betrachtung der unterschiedlichen umsatzsteuerlichen Aspekte zwischen der Fremdvergabe an ein Catering-Unternehmen und der Eigenbewirtschaftung soll an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden, da sie sich nicht auf die Konsumentscheidung der Gäste auswirkt. Einen Überblick zu den verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten gibt Kriegesmann (Kriegesmann 2007b).

dener Ergebniszahlen⁵. Die Problemstellung dieser Arbeit lässt sich somit in den nachstehenden Bereichen wiedergeben:

➤ Wissenschaftliche Basis

Es existieren keine wissenschaftlich abgeleiteten Erkenntnisse mit dem Schwerpunkt, Motive und Verhaltensweisen von Gästen betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote zu erklären. Vorzufindende theoriegeleitete Ausarbeitungen erklären die Motive für das Aufsuchen einer Gemeinschaftsverpflegung, bzw. betrieblicher Gastronomieangebote nur ansatzweise bzw. überhaupt nicht. Darüber hinaus offenbaren die bisherigen wissenschaftlichen Ansätze aufgrund ihres mittlerweile veralteten Aussagewertes⁶ die dringende Notwendigkeit der Erstellung eines aktuellen Erklärungs-Modells. Es besteht, einfach ausgedrückt, eine Lücke.

➤ Erfolgsfaktoren des Marketing

Eine klare Darlegung über die Einsatzmöglichkeiten und Wirkungen der unterschiedlichen Marketing-Instrumente in der Gemeinschaftsverpflegung, speziell der Betriebsgastronomie, gibt es derzeit nicht. Die Implementierung eines wirkungsvollen Marketing-Mix ergeben gegebenenfalls bislang ungenutzte Ansatzpunkte, mit denen sich Gäste in differenzierter und erfolgversprechender Form⁷ ansprechen ließen.

➤ Schnittstellen-Effizienz

Caterer müssen unterschiedliche Interessen und Erwartungen berücksichtigen. Neben den Gästen lassen sich der Betriebsrat, der Architekt für die Räumlichkeiten, die Lieferanten und natürlich der Auftraggeber selbst als wichtige Interessengruppen zu der täglichen Arbeit eines Caterers benennen. Betriebsgastronomische Verpflegungsangebote erfahren somit erst dann eine größtmögliche Akzeptanz, wenn alle Interessengruppen identifiziert sind und die damit verbundenen Antriebskräfte in ihre jeweilige Verantwortung effizient eingebunden werden können.

Diese aktuelle Problemstellung der aufgeführten Bereiche führte schließlich zu dem Forschungsansatz der vorliegenden Studie, deren Verlauf und die erzielten Ergebnisse nachfolgend dargestellt werden.

⁵ Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen betreffen übrigens beide Typen von Betreibern betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote, sowohl Caterer als auch unternehmenseigene Küchenbereiche, die sogenannte Eigenregie zur Versorgung der Mitarbeiter.

⁶ Die Untersuchung von Meyer ist mehr als 10 Jahre alt, siehe hierzu auch Kapitel 3.

⁷ Das drückt sich dann unter anderem in der eingangs beschriebenen Erfüllung einer „Null-Zuschuss-Regelung“ aus.

1.2 Zielsetzung

Auf der Grundlage der beschriebenen Problemstellung verfolgt diese Arbeit das Hauptziel, die Gründe für die Inanspruchnahme unterschiedlicher betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote herauszustellen und erklärbar zu machen. Hierzu soll untersucht werden, inwiefern Motive ausreichend sind, oder ob es weitere Einflussgrößen für das Verzehrverhalten in der Betriebsgastronomie gibt. Hierzu wird zunächst ein bestehendes Modell zum Gastverhalten in der Gemeinschaftsverpflegung betrachtet. Der dort vorzufindende ausschließliche Bezug auf das Betriebsrestaurant soll mit Hilfe der empirischen Ergebnisse verlassen werden können. Aufgrund des lückenhaften theoretischen Wissensstandes und des bestehenden Vorwissens wird die Nutzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote explorativ rekonstruiert. Die dabei beabsichtigte Entwicklung eines erklärenden Modells soll in dem Maße klar und logisch strukturiert sein, dass sich ein hoher Grad an Anwendbarkeit für Wissenschaft und Praxis herstellen lässt. Verschiedene Vergleichsgruppen zur Ermittlung sozialer Wirklichkeiten und die Verwendung unterschiedlicher Methoden soll das Vertrauen in dieses Modell stärken (Lamnek 1995a, S. 249). Die Notwendigkeit seiner Etablierung wird mit der Erfüllung von zwei Subzielen untermauert:

- Die intendierte inhaltliche Ausgestaltung von Motiven soll Bedürfnis-Strukturen und Erwartungen von Gästen erklären und den erfolgreichen Einsatz unterschiedlicher Marketing-Instrumente erleichtern. Gleichzeitig wird diese Explikation von Bedürfnissen mit der ermittelten Priorisierung aus Sicht der Gäste verbunden werden, um daraus folgende Maßnahmen in ihrer Wichtigkeit zu verdeutlichen. Eng verbunden ist damit die Offenlegung der einzelnen Marketing-Instrumente zur Steuerung von Verhaltensweisen der Gäste, die sich wiederum in einer höheren Nutzerquote betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote äußert.
- Der Markt der Betriebsgastronomie ist von ganz eigenen Wirkungszusammenhängen gekennzeichnet. Die Erkenntnis hierzu ergibt sich nicht nur aus der Darlegung vorzufindender Schnittstellen. Es existieren weitere Einflussgrößen, die einen mittel- und unmittelbaren Einfluss auf die erfolgreiche Konzipierung und Umsetzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote haben. Die Offenlegung dieser Einflussgrößen soll nicht nur zu der Möglichkeit ihrer Berücksichtigung führen. Caterer und Auftraggeber erhalten auch die Möglichkeit, sie weitestgehend aktiv zu beeinflussen.

1.3 Gang der Arbeit

Ausgehend von der dargelegten Problemstellung und der daraus abgeleiteten Zielsetzung der Arbeit wird zunächst in Kapitel 2 eine Charakterisierung des Marktes der Betriebsgastronomie vorgenommen. In der Darstellung des bestehenden Beziehungsgeflechts sollen die Begriffe „Caterer“ (Catering-Unternehmen), „Auftraggeber“ (die das Catering in Auftrag gebende Unternehmen) und „Gast“ (Mitarbeiter der „Auftraggeber“) verwendet werden. Hierbei ist die Erläuterung der unterschiedlichen Dimensionen von Verpflegungsangeboten, wie Food-Angebote und Verpflegungssysteme wichtig für das Verständnis der Komplexität betriebsgastronomischer Produkte und Dienstleistungen. Im weiteren Verlauf der Arbeit stellt Kapitel 3 die bislang vorhandenen Erkenntnisse zu den Motiven von Gästen der Betriebsgastronomie dar. Ausgangspunkt dieses Kapitels ist zunächst ein kurzer Abriss zur Motivforschung, um anschließend aktuelle Studien des Konsumentenverhaltens hinsichtlich der Ernährung am Arbeitsplatz vorzustellen. Das Modell des Gästeverhaltens in der Gemeinschaftsverpflegung von Piorkowsky wird genutzt, da es der wissenschaftlichen Grundlagenbildung dieser Arbeit diene. Im Kapitel 4 werden die Methodik des Forschungsansatzes und die empirischen Phasen des Untersuchungsansatzes beschrieben. Die Profile der empirischen Gruppen (Caterer und Gäste) werden vorgestellt und die Vorgehensweisen zur Durchführung der Interviews bei allen Probanden dargelegt. Kapitel 5 widmet sich den erzielten Ergebnissen und den damit verbundenen unterschiedlichen Verfahren zur Auswertung. Die erzielten Ergebnisse nach GABEK[®] und dem Means-End-Chain - Ansatz werden schließlich zusammengeführt, um auf dieser Basis zu einem neuen Modell zu gelangen. Kapitel 6 nimmt eine Diskussion der erhaltenen Ergebnisse vor. Diese Diskussion wird sowohl wissenschaftlich-theoretisch als auch praxisbezogen geführt und soll den Raum für die Weiterführung der vorliegenden Erkenntnisse in beide Richtungen öffnen. Kapitel 7 widmet sich einer kurzen Zusammenfassung und der abschließenden kritischen Reflexion, die mit einem Ausblick auf weitere, noch nicht beantwortete Forschungsfragen endet.

2 Betriebsgastronomie und Verpflegungsangebote als Einflussfaktoren auf das Verbraucherverhalten in der Gemeinschaftsverpflegung

2.1 Charakteristische Beschreibung der Betriebsgastronomie

2.1.1 Eingrenzung und historische Betrachtung

Der Markt für Cateringleistungen selbst ist sehr umfangreich und beinhaltet die unterschiedlichsten Segmente und Strukturen. Peters unterscheidet neben dem Betriebscatering das Catering für öffentliche Institutionen. Als Sonderformen werden von ihm das Catering im Gesundheitswesen und das Ferncatering genannt. Flug-, Bahn-, Offshore- und Raststätten- sowie das Veranstaltungscatering für Großereignisse und der Partyservice werden aufgeführt. Innerhalb dieser Typologien sind durch ihn in kurzer Form das Outside-, Off- und On-Premise Catering dargelegt (Peters 1998). Die durch die Zeitschrift „gv-Praxis“ regelmäßig veröffentlichten Marktzahlen fokussieren auf die Segmente Kliniken/Krankenhäuser, Seniorenheime, Schulen/Mensen/Kita und Betriebsrestaurants (Schmid et al. 2006). Seit etwa zwei Jahren wird ein weiterer Bereich aufgeführt: Neue Märkte. Ein Indiz dafür, dass sich Catering-Unternehmen auch außerhalb der klassischen Marktsegmente mittlerweile neue Betätigungsfelder suchen⁸. Becker und Grothues behandeln in ihrem Branchenportrait (Becker und Grothues 2007) weitere mögliche Ausprägungen dieser Branche (Kriegesmann 2007a, S. 13 ff.): Neben dem Business-Catering (Preuß 2007, S. 23) werden das Care-Catering (Wagner und Greth 2007, S. 35), das Verkehrs-Catering mit den Unterformen „Flight-“ (Jones 2007, S.39), „Eisenbahn-“ (Pörner 2007; S. 57), „Schiffs-“ (Baumann 2007, S. 63) und „Autobahn-catering“ (Altherr 2007, S. 67) aufgeführt. Weiterhin wird unterschieden in die Teilmärkte des Schulmarktes (Steinel et al. 2007, S. 76) mit einer dort separat aufgeführten Verpflegung von Kindergärten und Schulen auf Grundlage von Bio-Lebensmitteln (Hoppe 2007, S. 91) und dem Catering für Hochschulen (Leppi 2007S. 95). Diese Branchenbetrachtung wird abgeschlossen mit bestimmten Sonderformen des Catering: „Stadion-Catering“ (Luerssen 2007, S. 101) und „Event-Catering“ (Adler 2007, S. 109) innerhalb dessen konkrete Fallbeispiele Erwähnung finden, um die Komplexität des Caterings zu verdeutlichen. So werden die um-

⁸ Bernard beschreibt unter dem Begriff „Non-Food-Catering“ Unternehmen, die sich ausschließlich mit der logistischen Unterstützung von Catering-Projekten, etwa durch die Vermietung von Zelten und Küchenausstattung beschäftigen (Bernard 2007).

fangreichen Vorbereitungen für die gastronomische Begleitung einer Roadshow aus vertrieblicher und operativer Sicht sowie aus dem Blickwinkel der verantwortlichen Küche beschrieben (König et al. 2007, S. 115) und die notwendigen Projektschritte für den Aufbau des Caterings eines Hotels in Osteuropa erklärt (Bauer und Dalnodar 2007, S. 123). Abgeschlossen wird die Branchenbetrachtung mit dem Messe-Catering (Suhling 2007, S. 139) und der Verpflegung mittels Automaten (Monßen 2007b, S. 153). Alle Erklärungsansätze und Festlegungen für das Catering führen das Segment der Betriebsgastronomie auf, lediglich die Bezeichnungen variieren (s.o.).

Wenn man die geschichtlichen Hintergründe der Betriebsgastronomie beleuchtet, dann lassen sich deren Ursprünge als Gemeinschaftsverpflegung bis in das Altertum zurückverfolgen. Wenn man alleine überlegt, wie die Errichtung bedeutender Bauwerke (etwa die sieben Weltwunder, das Kolosseum in Rom, die chinesische Mauer oder das indische Taj Mahal) zustande gekommen ist, dann ist das nicht nur ein Resultat hervorragender Baukunst und handwerklichen Könnens. Vielmehr ging es auch darum, die unzähligen Bauarbeiter, die ihre Leistungen mehr oder minder gegen Bezahlung erbrachten, zu versorgen. Enorme logistische Leistungen waren zu der damaligen Zeit nötig, um neben dem erforderlichen Baumaterial auch die Lebensmittel bereitzustellen und zuzubereiten, damit Menschen die geforderten Leistungen überhaupt erbringen konnten (Blenke und Wieke 2001, S. 10). Soldaten mussten auf ihren Feldzügen verpflegt werden und der militärische Aspekt einer straffen Organisation der Feldküche spiegelt sich manchmal noch heute in einer Großküche wieder⁹. Ein weiteres Bild innerhalb der Entwicklung der Gemeinschaftsverpflegung ergibt sich bei der Betrachtung der Verpflegungsangebote in Spitälern oder Klöstern im Mittelalter (Meyer 1997, S. 34). Zu dieser Zeit wurde auch die Versorgung der Mitglieder von Handwerkszünften und Gilden geregelt. Gesellen und Lehrlinge durften im Hause ihres Meisters wohnen und wurden von ihm auch verpflegt. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts wurden dann die ersten Suppenanstalten in den deutschen Städten als öffentliche Speiseanstalten für Arme eingerichtet.

Das Erfordernis, Menschen auch dort zu versorgen, wo sie nicht unmittelbar sesshaft waren, ergab sich als Konsequenz einer Änderung des gesellschaftlichen Gefüges während der sogenannten industriellen Revolution. Das zur Verfügung stellen der eigenen Arbeitskraft war nunmehr nicht von temporärer Dauer (wie etwa während der Zeiten von Kriegszügen durch

⁹ Blenke und Wieke erklären in charmanter Weise die Verbreitung der französischen Küche in Europa mit der damals ausgedehnten Kriegsführung französischer Truppen in vielen Ländern (Blenke und Wieke 2001).

Soldaten oder des Einsatzes als Helfer während der Erntezeit). Vielmehr war als Ergebnis einer zunehmenden Umstellung auf maschinelle Produktionstechniken in der Landwirtschaft ein entsprechender Zuzug der somit freigewordenen Arbeitskräfte in die größer werdenden Städte zu verzeichnen gewesen. Die dort entstehenden Fabriken und die entwickelten Technologien führten zu den ersten Möglichkeiten einer industriellen Massenproduktion, die wiederum einen eigenen, fest vorgegebenen Arbeitsrhythmus hatte. Nicht mehr Wind und Wetter und der Stand der Ernte waren die zu beachtenden Parameter, vielmehr ging es jetzt um die konkrete Planung der menschlichen Arbeitskräfte zur dauerhaften Auslastung der Maschinen. Die möglichen Zeiteinteilungen und das Familienleben wurden durch diese gesellschaftlichen Umbrüche grundlegend geändert. Blenke und Wieke berichten in diesem Zusammenhang von der 1866 durch Lina Morgenstern in Berlin eingerichteten Volksküche. Lina Morgenstern war selbst Arbeiterin und versuchte erfolgreich, den Arbeiterfrauen das Kochen zur Versorgung der in die Stadt gezogenen Arbeiterfamilien zu ersparen (Blenke und Wieke 2001, S. 57). Der erste „Außer-Haus-Markt“ entstand, das durch diese Volksküchen produzierte Gericht wurde aber nach wie vor zu Hause zu sich genommen. Der weiterhin andauernde Verbesserungsprozess der Arbeitsressource „Mensch“ fand schließlich seinen Ausdruck in der Einführung der Schichtarbeit. Je länger und möglichst unterbrechungsfrei die Maschinen für die Produktion laufen konnten, desto schneller amortisierten sie sich und der gesamte Produktionsprozess wurde für die Unternehmer gewinnbringend. Damit verbunden war eine Verkürzung der Mittagspausen und es wurde für die Arbeiter unmöglich, zur Essenszeit nach Hause zu gehen (Meyer 1997, S. 35). Während die Frauen zunächst den Männern das Essen in die Fabriken brachten, war dieser Ansatz nicht mehr möglich, als die Industrieunternehmen aufgrund ihrer zunehmenden Größe schließlich in die Außenbezirke der Städte gehen mussten. Der Arbeiter blieb während seiner Schicht den ganzen Tag im Betrieb und verzehrte das von zu Hause mitgebrachte Essen und das Getränk. Zunehmend wurde jedoch ersichtlich, dass diese Eigenverpflegung nicht unbedingt dazu angetan war, die Leistungsfähigkeit der Ressource Mensch permanent aufrechtzuerhalten. Schließlich war der Arbeiter darauf angewiesen, das zu essen, was er von zu Hause mitbekommen hatte und das war oftmals minderwertig. Als einer der ersten Pioniere dieser Zeit, der als Unternehmer die Zusammenhänge von Sozialleistungen für Arbeitnehmer und Produktivitätsfortschritten des Unternehmens erkannte und praktizierte, gilt der schottische Fabrikant Robert Owen (Donnachie 2000). Er bot bereits Ende des 18. Jahrhunderts seinen Arbeitern nicht nur eine Kranken- und Altersrentenversicherung, sondern auch eine Versorgung mit Essen und Trinken an. In den USA wurde durch den Einfluss von Owen zu Beginn des 19. Jahrhunderts damit begonnen, eine subventionierte oder sogar kostenlose Versorgung der Arbeiter einzuführen (West und Wood L. 1988, S.101). In Deutschland wurde erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts eine organisierte betriebliche Versorgung der Mitarbeiter durch Unternehmer ange-

boten (Frombach 1961, S. 80) und diese erlangte nach dem zweiten Weltkrieg einen festen Status als Bestandteil des modernen Personalmanagements. Der Beginn der organisierten Schulverpflegung in Deutschland wird übrigens auf den Beginn der zwanziger Jahre des vorigen Jahrhunderts datiert und wurde durch den sächsischen Landtags- und Reichstagsabgeordneten Ernst Schneller vorangetrieben (o.V. 2008).

Betriebsgastronomie hat inzwischen einen Wandel erfahren, der auch formaljuristisch ein sehr heterogenes Bild ergibt (Peters 1998, S.34) und innerhalb der aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen zudem eine andere Gewichtung erfahren hat. Die Betriebsgastronomie stellt nur noch einen kleinen, wenn auch nach wie vor bedeutenden Bestandteil des „Außer-Haus-Marktes“ dar und die unterschiedlichen Verpflegungsangebote der öffentlichen Gastronomie erlauben dem Konsumenten je nach Bedürfnisstrukturen und Motiven deren verschiedenartige Inanspruchnahme (Fichtner 2004).

2.1.2 Marktvolumen- und entwicklung

Die Analysen des Marktes für Gemeinschaftsverpflegung und insbesondere der Betriebsgastronomie der letzten drei Jahre verdeutlichen, dass dieser Markt regelmäßige Untersuchungen durch die DEHOGA und diverser Fachzeitschriften erfährt. Diese Betrachtungen zeigen manchmal eine unmittelbare Nähe zu Hotellerie und Gastronomie, die sich auch aus einer (wenn auch zeitverzögerten) Verbindung zu den konjunkturellen Entwicklungen in Deutschland ergeben.

Bei der Einschätzung des Gesamtumsatzes für die Gemeinschaftsgastronomie¹⁰ beziffert die DEHOGA für das Jahr 2005 ein Volumen von 15 Milliarden Euro Umsatz (DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) 2005b, S. 23). Die Betrachtungen des Außer-Haus-Marktes des Deutschen Fachverlages fügen die Verpflegung am Arbeitsplatz mit den Schnellrestaurants zusammen. Erklärbar wird dieser Ansatz damit, dass beide Verpflegungssysteme von Beschäftigten in Anspruch genommen werden, sofern kein Mitbringen der Nahrungsmittel von zu Hause aus erfolgt. In dem veröffentlichten Jahrbuch wird eine Gesamtzahl von 6,8 Milliarden Besuchen ermittelt bei der gleichzeitigen Feststellung, dass sowohl Besucherzahlen als auch die getätigten Ausgaben gesteigert werden konnten (Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag 2005, S.5). Dem somit nach wie vor immanenten Kos-

¹⁰ Hierunter versteht die DEHOGA die Segmente Betriebsgastronomie, Care, Campus und Sonstige.

tendenz in der Betriebsgastronomie begegnet die Branche mit einem rigiden Kostenmanagement, obwohl die Ansprüche der Gäste hinsichtlich der Qualität eingesetzter Ware und des Servicebewusstseins der Mitarbeiter von Caterern steigt (Sattler 2005, S. 16). Ein zweiter strategischer Ansatz ist das bereits zu Beginn dieser Arbeit angedeutete Erschließen anderer Segmente, die noch höhere Margen versprechen (Klesse 2005, S. 50). Diesen Hinweis findet man im Übrigen auch seit etwa vier Jahren in den Marktbeurteilungen der DEHOGA wieder (DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) 2004a; DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) 2004b).

In den Konjunkturberichten 2006 wird durch die DEHOGA konstatiert, dass die konjunkturelle Talfahrt in der Bundesrepublik sich nach wie vor negativ auf die gesamte Gastronomie auswirkt – lediglich das Segment „Kantinen und Caterer“ erzielten in dieser Situation einen Umsatzzuwachs von 2,7% (DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) 2005a, S. 3). Für dieses Segment wird im Mai 2006 ebenfalls festgestellt, dass sich „Kantinen und Caterer“ deutlich vom Branchendurchschnitt abheben (DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) 2006a, S. 5)¹¹ und eine tägliche Verpflegung von rund 4,3 Millionen Menschen in etwa 14.000 Betriebsrestaurants vornehmen. Der durchschnittliche Wareneinsatz liegt bei lediglich 1,95 € pro Hauptmahlzeit (DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) 2006b, S.39), das Jahrbuch Deutscher Fachverlag 2006 weist für die Verpflegung am Arbeitsplatz einen Durchschnittserlös von 2,32 € pro Gast aus (Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag 2006, S.5).

Die Analyse der Zeitschrift food service zeigt für dieses Jahr bei etwa 16.500 Betrieben des Catering-Marktes ein Umsatzvolumen von 9,7 Mrd. Euro Umsatz auf (Weiß et al. 2007, S.1). Innerhalb dieser Betrachtung erfolgt eine Fokussierung auf die 100 größten Gastronomen in Deutschland, innerhalb derer sich neben Mc Donald's, Burger King und Ikea auch große Catering-Unternehmen finden lassen¹². Kernaussage dieser Gesamt-Branchenbetrachtung ist das Abstellen auf die allgemeine Stimmungslage in Deutschland, welche sich nicht zuletzt durch die in diesem Jahre organisierte Fußball-WM spürbar erhellt und durch greifbare wirtschaftspolitische Maßnahmen der Bundesregierung zu der besten Entwicklung in den letzten

¹¹ Allerdings ergibt sich für diesen Zeitraum eine Abschwächung auf einen Zuwachs von 1,8%.

¹² Die Erklärung hierfür ist simpel: Einige Caterer sind direkt in den Geschäften der öffentlichen Gastronomie vertreten, etwa Aramark oder Eurest mit dem Catering für Stadien. Die Fa. Stockheim zeichnet beispielsweise für das Catering in Bahnhöfen oder auch Messen aus.

elf Jahren geführt habe. Die DEHOGA¹³ vermeldet für die gesamte Gastronomie ebenfalls gestiegene Umsätze, die allerdings unter den Zuwachsraten der Hotellerie liegt. Ebenfalls anzutreffen ist hierbei der Hinweis auf die gute Konjunkturlage und das im Jahr 2006 nur jeder dritte Gastronom Umsatzrückgänge zu vermelden habe (im Vergleich zu über 50% des Vorjahres) (Heckel 2007).

Die jährliche Branchenanalyse der Zeitschrift „gv-Praxis“ beschreibt für 2006 ein gesamtes vertragliches Umsatzvolumen von 2.987 Mrd. Euro innerhalb der Gemeinschaftsverpflegung. 4,5 % Umsatzwachstum erzielen die insgesamt 43 untersuchten Catering-Unternehmen gegenüber dem Vorjahr (Schmid und Kabel 2007, S. 1)¹⁴. Bei den untersuchten Segmenten Seniorenheime (+11,9%), neue Märkte (+ 2,8%), Kliniken/Krankenhäuser (+ 1,8%) und Schulen/Mensen/Kita (-2,0%) liegen die Betriebsrestaurants mit einem Umsatzwachstum von 4,7% im Vergleich zum Vorjahr an zweiter Stelle¹⁵. Mit einem Umsatzanteil an diesem Markt in Höhe von 50,9% stellt die Betriebsverpflegung nach wie vor das größte Segment innerhalb der Gemeinschaftsverpflegung mit einem erzielten Umsatzvolumen von 1.521 Mrd.€ und dem Zugewinn von 258 Verträgen dar (Schmid und Kabel 2007, S. 24). Ein Blick auf das Umsatzwachstum der zehn größten Caterer im Markt zeigt: Sie können lediglich ein Plus von 2,4% vermelden, während die Unternehmen auf den Plätzen 11 bis 43 einen Umsatzzuwachs von 11,9% realisieren. Bei einer Betrachtung dieser Umsatzzuwächse über die letzten 18 Jahre ist auffällig, dass sich bei den Top 10 Caterern dieser Zuwachs permanent verringert von + 25,7% (1989) auf die bereits erwähnten + 2,4%. Erstmals werden in diesem Jahr die Restaurationsbetriebe der Eigenregie (Schmid 2006b) analysiert und die Ergebnisse weisen für die dort untersuchten 13 Betriebe auf einen Umsatzzuwachs von 1,1%¹⁶ auf. Dieser kurze Vergleich ist insofern bemerkenswert, da durch Catering-Unternehmen immer wieder auf die umsatzsteuerlichen Vorteile der Eigenregie gegenüber der Fremdvergabe abgestellt wird. Offensichtlich sind noch andere Effekte außerhalb des Steuerrechts zu berücksichtigen, auf die auch Vasilescu in seiner kurzen Betrachtung abstellt (Vasilescu 2005)¹⁷. Die Betriebsrestaurants in Deutschland erhielten 2006 insgesamt 1,495 Mio. Besuche, dabei stiegen die Durchschnittsausgaben der Gäste leicht an und zwar von

¹³ DEHOGA – (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.).

¹⁴ 2005 vermeldete die Branchenanalyse mit einer Steigerung von 7,1 % das beste Ergebnis seit den Erhebungen im Jahr 2000 (Schmid et al. 2005). .

¹⁵ Vorjahr: + 4,5 %.

¹⁶ Vergleichs-Kennzahl der Top 10 Caterer für 2005: 6,7%

¹⁷ Vasilescu stellt in seiner Analyse sehr klar darauf ab, dass es weniger um den Vergleich der Eigenregie und Fremdvergabe innerhalb des Steuer-Rechts geht, sondern vielmehr um die Problematik, dass Caterer durch die Einbindung in das Betriebsverfassungsgesetz nicht frei wirtschaften können.

durchschnittlich 2,32 € auf 2,33 € (+0,7%). Die Gesamtausgaben der Gäste lagen bei der Arbeitsplatzverpflegung bei 5,373 Mio. € und sind im Vergleich zum Vorjahr um 1,8 % gestiegen (Sattler 2007b, S. 13). 2006 waren die Hauptausrichtungen der Food-Angebote eher im Bereich ausgewogener Ernährung zu sehen, während im Jahr 2005 noch eher preisgünstige Varianten im Vordergrund standen (Sattler 2006b, S. 16). Nach wie vor ist in dem Markt eine Kürzung von Subventionen durch die das Catering in Auftrag gebende Unternehmen zu verzeichnen, wie auch die Zeitschrift „Catering Management“ 2006 vermeldet (o.V. 2006, S.4)¹⁸ und somit zu einer etwas nüchterneren Einschätzung als noch zwei Jahre zuvor gelangt (Lang 2004, S.4).

Der Branchenbericht DEHOGA Winter 2006/2007 erwähnt positive Tendenzen für die Betriebsgastronomie: Hier wird aufgeführt, dass etwa 45% der Kantinen und Caterer Umsatzgewinne verzeichnen und sogar nahezu jeder zweite Caterer zusätzliches Personal im Vergleich zum Vorjahr eingestellt hat (DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) 2007, S.8). Die beschäftigungspolitische Bedeutung der Branche wird deutlich¹⁹.

Für das Jahr 2007 rechnete die gesamte Branche nicht zuletzt durch die in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen mit eher vorsichtigen Aussichten. In der Betriebsgastronomie gingen immerhin 76% aller befragten Manager von negativen (wenn auch geringfügigen) Einflüssen durch die Mehrwertsteuererhöhung hinsichtlich verschlechterter Einkaufsbedingungen (= Preisdruck durch Lieferanten) und einem verhaltenen Konsumverhalten der Gäste aus. Darüber hinaus wurde für 2007 vermehrt der Fokus auf adäquate Verkaufsstrategien und das Marketing gelegt (Ehrlich 2007, S. 73).

2008 sind die Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise für die Gastronomie direkt verspürbar. DEHOGA-Präsident Fischer weist nicht nur auf die schlechtesten Werte seit sechs Jahren hin, vielmehr erleiden nach seiner Darstellung vor allem diejenigen Betriebe starke Umsatzeinbussen, die auf Tagungen und Geschäftsessen angewiesen sind und somit den augenblicklichen Sparkurs von Unternehmen bei der Umsatzentwicklung besonders bemerken (Heckel 2009b). Caterer müssen 2008 entgegen den sonstigen Entwicklungen zum

¹⁸ Dieser Hinweis wird auch im Jahresbericht 2005/2006 der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie und den GV Barometern zur Internorga 2003, 2005 und 2007 gegeben.

¹⁹ Das Jahrbuch 2005/2006 der DEHOGA weist für das Segment „Kantinen und Caterer“ 82.000 Beschäftigte aus.

Branchentrend einen durchschnittlichen Umsatzrückgang von 4,1%, preisbereinigt sogar von 6,8% verzeichnen (Heckel 2009a). Pachtkantinen und Caterer erwirtschaften laut DEHOGA für dieses Jahr einen Umsatz von insgesamt 4,407 Mrd. € (Meier 2009).

Diese über mehrere Jahre vorgenommene Betrachtung der Verbindung konjunktureller Entwicklungen mit der Gemeinschaftsverpflegung lässt sich auch grafisch darstellen. Der durch die Zeitschrift „Catering inside“ quartalsmäßig angefertigte Geschäftsklima-Index (CiGIC) zeigt die enge Koppelung an die wirtschaftlichen Situation in Deutschland auf.

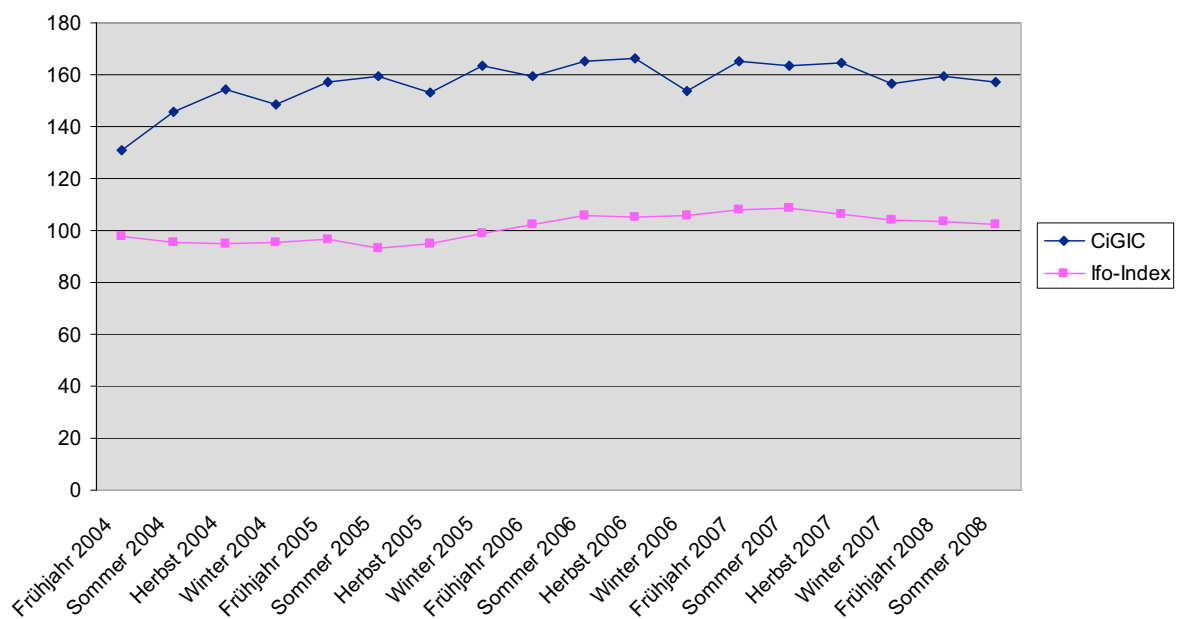


Abbildung 2 Entwicklungen von Ifo-Index und des Geschäftsklima Index Catering

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Catering inside

Diese Abhängigkeit der Catering-Unternehmen von der wirtschaftlichen Lage ihrer Auftraggeber ist nachvollziehbar. Drohender Arbeitslosigkeit begegnet man mit entsprechender Konsumzurückhaltung hinsichtlich der Verpflegung am Arbeitsplatz. Die Konsequenzen sind dann entweder die Reduktion der Besuchsfrequenzen und/oder die Einschränkung hinsichtlich der Anzahl von Kaufimpulsen und/oder die Verringerung des Umsatzes pro Kaufartikel. Werden schließlich Arbeitsplätze abgebaut, verlieren Caterer in entsprechendem Maße ihre Gäste ohne die Möglichkeit aktiver Beeinflussung mit Hilfe marketingpolitischer Instrumente. Ein unmittelbarer Zusammenhang ergibt sich konsequenterweise für die Personalpolitik von Caterern, die sich hinsichtlich der Neu-Einstellung von Mitarbeitern dann eher vorsichtig verhält (Ehrlich 2005, S.13).

2.1.3 Einbindung in das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

Ein wichtiger Gesichtspunkt für das weitere Verständnis spezieller Marktmechanismen²⁰ der Betriebsgastronomie ist das Mitbestimmungsrecht nach § 87 I Nr.8 BetrVG²¹. Nicht zuletzt durch den historischen Kontext der Betriebsgastronomie ist diese Form der Verpflegung prinzipiell allen Arbeitnehmern zugänglich und somit eine (mitbestimmungspflichtige) Sozialeinrichtung im Sinne der oben genannten Rechtsvorschrift (Peters 1998, S.58). Interessanterweise stellt der Faktor „Unentgeltlichkeit“ kein Merkmal für eine Sozialeinrichtung dar, aus einer eventuell weitergehenden Zielsetzung des Personalmanagements seitens des Auftraggebers ergibt sich nicht die Charakterisierung einer Sozialeinrichtung. Vielmehr erhält die Verpflegung innerhalb der Betriebsgastronomie ihren sozialen Charakter dadurch, dass ein Vorteil des Arbeitnehmers gegenüber dem Nichtarbeitnehmer zum Ausdruck kommt (Peters 1998, S. 59). Dieser Vorteil kann seinen Ausdruck auch in der Zuschussgewährung haben, d.h. der Auftraggeber zahlt für ausgegebene Mahlzeiten (i.d.R. die Mittagsversorgung) einen Zuschuss, damit der Konsument betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote nicht den vollen Preis zu bezahlen hat²². Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Erwähnung, dass die Höhe der Zuschussung nicht mitbestimmungspflichtig ist und daher die grundsätzliche Festlegung der Preise (die wiederum in den mitbestimmungspflichtigen Part der Verwaltung von Versorgungseinrichtungen fällt) von der Festlegung der Höhe der Essenszuschüsse als Ergebnis der Gespräche mit dem Auftraggeber des Caterings zu trennen ist (Peters 1998, S. 60). Dieser Zuschuss entfällt im Übrigen bei externen Gästen, die als (geduldete) Besucher von oftmals anderen Unternehmen eine entsprechende Mahlzeit zu sich nehmen können, um damit die Auslastung des Betriebsrestaurants zu erhöhen, welches wiederum oftmals im Interesse des die Versorgungseinrichtung zur Verfügung stellenden Unternehmens ist²³. Betrachtet man hingegen Verpflegungsangebote außerhalb des Betriebsrestaurants, die nur einer eingeschränkten Nutzergruppe durch den Auftraggeber zur Verfügung gestellt werden, dann ist das Mitbestimmungsrecht nicht gegeben. Die Einbindung des Betriebsrats entfällt somit, wenn auf die Verpflegung des Vorstands oder leitender Angestellter in separaten Räumlichkeiten abgestellt wird (Peters 1998, S. 59). Ebenfalls mitbestimmungsfrei ist die grundsätzliche Überlegung bezüglich der Errichtung einer Versorgungseinrichtung. Für Caterer ein An-

²⁰ Siehe hierzu auch die Ausführungen der nächsten beiden Kapiteln.

²¹ Scholz gibt einen Gesamtüberblick zu den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates und die Einordnung des § 87 I (Scholz 2000).

²² Dieser Zusammenhang wurde bereits in dem Kapitel „Problemstellung“ innerhalb der Einleitung zu dieser Arbeit skizziert und wird daher an dieser Stelle nicht weiterverfolgt.

²³ Wie der Erste Senat des Bundesarbeitsgerichtes am 11.07.2000 in einem Urteil festgehalten hat, ist eine Auslastung der zur Verfügung gestellten Versorgungseinrichtung durch eine Betriebsvereinbarung mit einer Regelung zur automatischen Abhaltung eines Essens-Geldes (d.h. es ist egal, ob die Einrichtung durch den Arbeitnehmer genutzt wird oder nicht), nicht rech-

satzpunkt, bereits im Vorfeld der Planungen die Ausprägungen der Einrichtung Beraterisch zu unterstützen. Gehen diese Überlegungen schließlich weiter bezüglich einer Festlegung der adäquaten Rechtsform zum Betrieb der Versorgungseinrichtung (und somit auch der Diskussion hinsichtlich einer Form der Eigenregie oder Fremdvergabe an einen Caterer), dann ist der Betriebsrat einzubinden (Peters 1998, S. 59).

2.1.4 Vertragstypologien

Ein Betriebscateringvertrag regelt die Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen durch den Caterer, wobei es eine einzige Form der Ausgestaltung dieser Vertragsbeziehungen zwischen den beauftragenden Unternehmen und den Caterern nicht gibt. Vielmehr sind verschiedene Schnittstellen zu beachten, die dann aus ihrer Regulierung zueinander eine auf Individualvorstellungen des beauftragenden Unternehmens ausgefertigte Basis für die Zusammenarbeit ergibt. Diese Schnittstellen sollen nachfolgend kurz betrachtet werden, damit die daraus resultierenden Freiräume aber auch Beschränkungen für die Ausgestaltung von Verpflegungsangeboten für einen Caterer vor Ort sichtbar werden.

Zunächst regelt ein Catering-Vertrag in der Regel die Bereitstellung von Räumlichkeiten und Medien (Strom, Wasser, Gas, etc.) durch den Auftraggeber, damit ein Caterer diese infrastrukturellen Grundlagen für sein Geschäft nutzen kann. Bei dem Blick auf die zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten greift für einen Caterer oftmals das Urheberrechtsgesetz (UrhG), welches die persönliche geistige Schöpfung des mit der Errichtung des Gebäudes beauftragten Architekten regelt. So regelt das UrhG in der Gesetzesfassung vom 10.11.2006 den Schutz geistigen Eigentums für die „Werke der bildenden Kunst einschließlich der Werke der Baukunst und der angewandten Kunst und Entwürfe solcher Werke“²⁴ und beinhaltet auch das Vererben dieses Urheberrechts auf nachfolgende Generationen²⁵.

Diese gesetzlichen Regelungen haben aus Sicht des Caterers unmittelbare Konsequenzen hinsichtlich der Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Ambiente und Atmosphäre für die Räumlichkeiten, wo die Betriebsgastronomie stattfinden soll. Werden aus gastronomischer Sicht Änderungen hinsichtlich der bestehenden Lichtverhältnisse, der genutzten Farben bei dem Mobiliar, der zur Zeit verwendeten Dekoration, etc. erforderlich und steht das im Wider-

²⁴ Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (Urheberrechtsgesetz), § 2, Ziff. 1, Satz 4.

²⁵ Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (Urheberrechtsgesetz), § 28, Ziff. 1 und 2.

spruch zu den ursprünglichen Gedanken und Ideen des Architekten, der die Gesamtkonzeption des Gebäudes zu verantworten hatte, dann gibt es nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten zur Umsetzung dieser neuen (gastronomischen) Intentionen²⁶. Gelangt man zu einer formaljuristischen Betrachtung, werden weitere Schnittstellen und Abgrenzungen deutlich. Neben den Regulierungen aus den Schuldverträgen des BGB²⁷ und den Bestimmungen zum Betriebsübergang²⁸ finden mittlerweile auch die inhaltlichen Ausprägungen von Management-Verträgen Anwendung. Vor allem die Sondierung von Vertragstypologien im Gesundheitsbereich zeigt die Ausgestaltung von Gesellschaftsverhältnissen zwischen den Auftrag gebenden Unternehmen und Caterern²⁹. Der Hintergrund dieser Entwicklung ist die zunehmende Forderung nach der vollständig eigenverantwortlichen operativen Betriebsführung durch Caterer seitens der beauftragenden Unternehmen und eine damit verbundene Verlagerung des wirtschaftlichen Risikos auf den Caterer (da ohne Fixierung von Zuschüssen). Weitergehende Elemente zur Ausgestaltung von Verträgen zwischen beauftragenden Unternehmen und Caterern lassen sich im Werksvertragsrecht³⁰, dem Dienstvertragsrecht³¹ und dem Geschäftsbesorgungsvertrag³² finden.

An dieser Stelle wird deutlich, dass die zu diesem Kapitel eingangs getroffene Feststellung aus der Mehrschichtigkeit unterschiedlicher Vertragselemente resultiert. In der Wissenschaft wird eine derartige Verwendung von Leistungselementen aus unterschiedlichsten Rechtsnormen als Kombinationstheorie bezeichnet (Hoeniger 1910). Peters kommt in seiner umfassenden Analyse auch zu der Konklusion, dass das Betriebscatering somit als Typenkombinationsvertrag einzustufen sei (Peters 1998, S. 53). Aus diesen unterschiedlichsten Ausgestaltungsmöglichkeiten für einen Catering-Vertrag resultieren wiederum verschiedenste Preis-Modelle als Grundlage der Kalkulation von Waren und Dienstleistungen für einen Caterer. Bis Anfang der 80-er Jahre war es durchaus üblich, gestiegene Kosten für die Gastverpflegung durch entsprechende Zuschuss-Steigerungen seitens der beauftragenden Unternehmen an den Caterer auszugleichen (Blenke und Wieke 2001, S. 78). Diese Zuschüsse

²⁶ Dieses Spannungsfeld wurde auch in dem untersuchten Unternehmen deutlich. Die Räumlichkeiten, in denen die Versorgung der Gäste des Betriebsrestaurants stattfand, standen oftmals im Blickpunkt der Kritik, obwohl dem Caterer bei der Ausgestaltung derselben keine Möglichkeiten zur Verfügung standen.

²⁷ § 305 BGB.

²⁸ § 613 a BGB.

²⁹ An dieser Stelle muss Peters ergänzt werden, der in seiner Arbeit diese Vertragselemente noch ausschließt.

³⁰ § 631, Ziff 1 und 2 BGB. Beachtenswert ist in diesem Zusammenhang die neue Regulierung unter § 632 a BGB, wonach der Unternehmer (hier Caterer) von dem Auftraggeber „...für in sich abgeschlossene Teile des Werkes Abschlagszahlungen für die erbrachten vertragsmäßigen Leistungen verlangen...“ kann.

³¹ § 611 BGB.

³² § 675 BGB.

sind nicht zu verwechseln mit den eingangs erwähnten Gast-Zuschüssen. Vielmehr wurden die erzielten Betriebsergebnisse des Caterers per se bezuschusst, falls sich am Ende des Geschäftsjahres eine Unterdeckung ergeben hatte.

Als die Betriebsgastronomie dann schließlich als Feld zur Erzielung von Einsparungseffekten identifiziert wurde, war damit die Forderung nach transparenter Darstellung der Kosten für die Leistungserbringung durch Caterer gegenüber dem beauftragenden Unternehmen verbunden. Mittels Budgetverträgen wurden feste Zahlungen für den Caterer vereinbart, die die Entwicklung der Kosten für den Auftraggeber kontrollierbar halten sollten. Diese festen Zahlungen sind durch das beauftragende Unternehmen zu leisten, ohne Betrachtung der tatsächlich angefallenen Wareneinsätze und Personalkosten seitens des Caterers. Budgetverträgen mit ihrer inhärenten Festpreisregelung (die bereits eine fixierte Service-Fee für die Dienstleistungen des Caterers enthält) stehen deutliche Nachteile für beide Seiten gegenüber. Wird etwa die Anzahl der Mitarbeiter des Auftraggebers (= Gäste) aufgrund erforderlicher Rationalisierungen verkleinert, dann erhält der Caterer trotzdem das vereinbarte Fixum. Ist hingegen ein Anstieg von Wareneinsätzen (etwa durch Missernten) zu verzeichnen, dann geht die Kalkulation für den Caterer nicht mehr auf. Aus dieser Konstellation, die sehr schnell zu einer Beendigung der vertraglichen Basis beider Partner führen kann, ist die Weiterentwicklung des Cost-Plus Vertrages entstanden. Cost-Plus Verträge bedeuten nichts anderes, dass für das beauftragende Unternehmen eine feste Dienstleistungsgebühr für den Caterer und darüber hinaus alle auf das Catering bezogenen Kosten zu zahlen sind. Diese auf das Catering bezogenen (Waren- und Personal-)Kosten sind gegenüber dem Auftraggeber nachzuweisen, die erwähnte (feste) Dienstleistungsgebühr für den Caterer war in den ersten Vertragskonstruktionen nicht leistungsbezogen formuliert. Folgerichtig ging die Ausgestaltung der Cost-Plus Verträge weiter: Die Dienstleistungsgebühr wird zunehmend leistungsbezogen ausgerichtet und mit so genannten Service - Level – Agreements (SLA's) gekoppelt. SLA's können wiederum unterschiedlich ausgerichtet sein, nämlich an „harten“ Faktoren (etwa Über- oder Unterschreitung zuvor festgelegter Kostenparameter) oder „weiche“ Faktoren (etwa die Durchführung von vier Aktionen im Kalenderjahr).

In der Regel ist der Mix aus beiden Ansätzen anzutreffen. SLA's gehen auch einher mit der Offenlegung der Personalkosten und Wareneinsätze durch den Caterer. Die in der Problemstellung beschriebene Situation einer zunehmenden Zuschuss-Senkung findet bereits ihren Niederschlag in den so genannten Risiko-Verträgen. Charakter eines Risiko-Vertrages ist die vollständige Streichung der Zuschüsse für die Essenspreise, die die Gäste zu zahlen haben.

Der Caterer ist somit voll eigenverantwortlich hinsichtlich der Wareneinsätze, der Personalkosten und der Kalkulation der Verkaufspreise gegenüber den Gästen. Die aus diesen Verträgen resultierende Gewinnerorientierung (und –erfordernis) rückt das Catering sehr stark in die Nähe zur öffentlichen Gastronomie.

Ein kurzer Ausblick über die deutschen Grenzen in die Konstrukte von Catering-Verträgen und Preis-Modelle im Ausland zeigt im Vergleich zu den oben genannten Regulierungen des deutschen Urheberrechtsgesetzes, dass es etwa in Frankreich durchaus Fälle gibt, wo beauftragende Unternehmen dem Caterer lediglich leere Räume für die Implementierung von Verpflegungsangeboten bereitstellen. Die Einrichtung mit entsprechendem Mobiliar und Küchentechnologie ist somit Entscheidungsgrundlage für den Caterer selbst, eine unmittelbare Verbindung zu den räumlichen Gestaltungen des Gebäudes durch den Auftraggeber ist nicht direkt gegeben. In Holland werden dem beauftragenden Unternehmen die entstehenden Kosten für die Dekorationen, Dienstbekleidungen und Aktionen separat in Rechnung gestellt. Grundlage hierfür sind Waren aus einem zuvor durch den Caterer festgelegten Standard-Katalog. In England werden innerhalb des Konzeptansatzes eines Caterers Betriebsrestaurants nach Jahreszeiten gleichzeitig entsprechend dekoriert und visuell ausgerichtet. Parallel hierzu erfolgt die konsequente Ausrichtung des Verpflegungsangebotes mittels an diese Jahreszeiten angepassten Rezepturen. In England und den USA erwarten das Catering- Unternehmen entsprechende Investitionen in die grundsätzliche Ausgestaltung von Verpflegungsangeboten. Diese Investitionen werden dann mit einer entsprechenden Vertragslaufzeit von 10 oder 15 Jahren gekoppelt, damit der Caterer die erforderliche betriebswirtschaftliche Sicherheit bekommt. Derzeit sind diese Vertragsmodelle eher innerhalb der Versorgung von Studenten bei Universitäten oder bei der Implementierung von Cateringleistungen für Streitkräfte und Gefängnisse vorzufinden. Diese Vertragsformen des Public Private Partnership sind vor dem Hintergrund der beabsichtigten Streichung von Subventionen und Investments seitens der Auftraggeber der klassischen Betriebsgastronomie zumindest nachdenkenswert. Schließlich hat der oben skizzierte Cost-Plus Vertrag auch seinen Ursprung in den USA (Peters 1998, S. 100).

2.1.5 Beziehungen Caterer, Auftraggeber, Gast

Catering-Unternehmen müssen den Betrieb ihrer Verpflegungsangebote mit den zuständigen Vertretern des jeweiligen Unternehmens, in dem diese Verpflegung angeboten wird, abstimmen. Hintergrund hierfür sind unter anderem die oben dargestellte Einbindung in das Betriebsverfassungs-Gesetz und das Urheberrechtsgesetz. Einige Zusammenhänge sind bereits schon geschildert worden, sollen aber zum besseren Verständnis ganzheitlich und durch Abgrenzung zur öffentlichen Gastronomie³³ grafisch dargestellt werden³⁴.

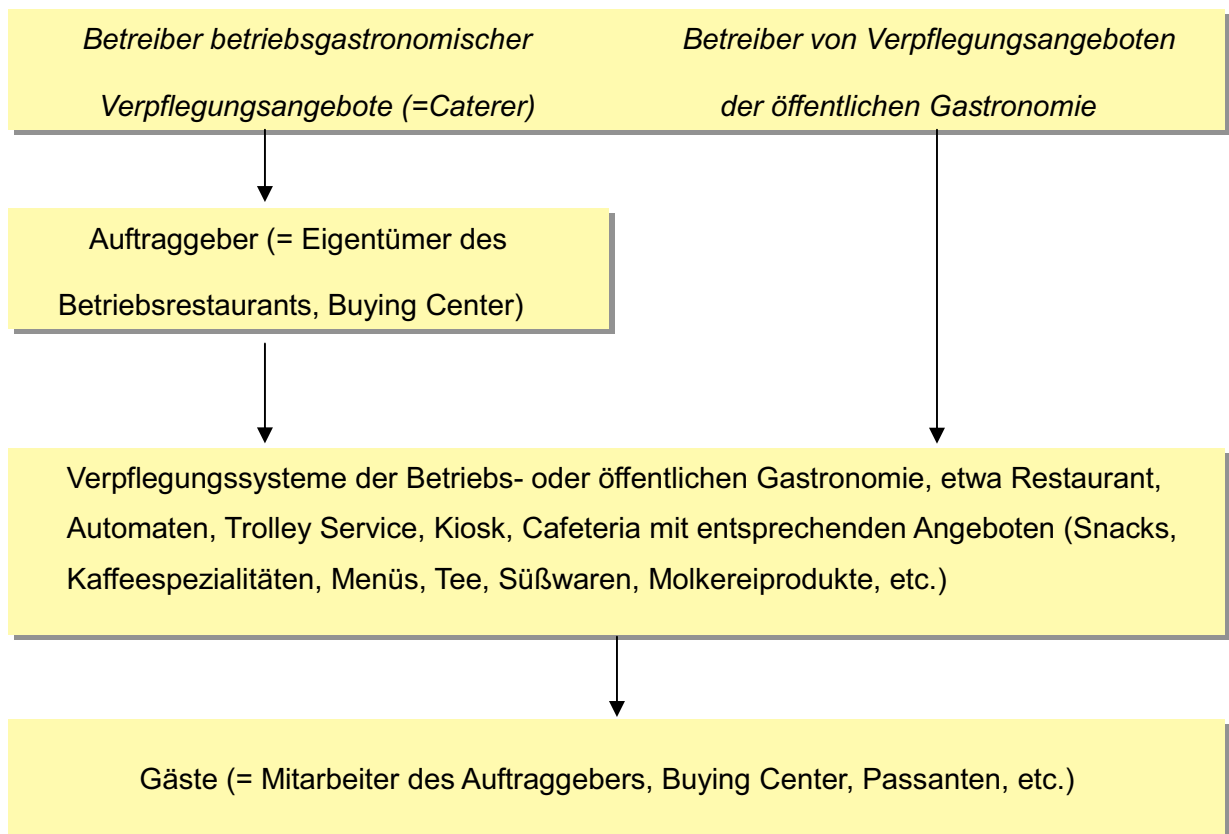


Abbildung 3 Beziehungen Caterer, Auftraggeber, Gast in der Betriebsgastronomie

In der Übersicht wird der wesentliche Unterschied zur öffentlichen Gastronomie aufgeführt. Die Pfeile der linken Seite zeigen den Weg der Versorgungsleistungen in der Betriebsgastro-

³³ Hierunter werden Restaurationsbetriebe verstanden, die jederzeit zu den entsprechenden Öffnungszeiten von öffentlichem Publikum, also keinem eingeschränkten Nutzerkreis wie im Catering, zwecks Einnahme von Speisen und Getränken betreten werden können. Restaurants, Schnellimbisse, Pizzerias und Kneipen sind die bekanntesten Betriebsformen der öffentlichen Gastronomie.

³⁴ Wie stark sich beide Bereiche mittlerweile annähern, sollten die Erörterungen bei den Vertragstypologien deutlich machen.

nomie. Hier lässt sich kein durchgehender Weg der Leistungserbringung zum Gast erstellen, denn es gibt das bereits angesprochene Erfordernis zur Abstimmung des Betriebens mit dem Auftraggeber³⁵. Erst nach entsprechenden Vereinbarungen zwischen dem Auftraggeber (hier sind die Vertreter des Betriebsrates inkludiert) und dem Caterer können den Mitarbeitern betriebsgastronomische Verpflegungsangebote an dem betreffenden Standort des Unternehmens angeboten werden. Der Pfeil der rechten Seite zeigt hingegen, dass dem Gast in der öffentlichen Gastronomie die relevanten Verpflegungsangebote direkt zugänglich gemacht werden können. Vor allem die bedürfnisgerechte Ausgestaltung der Dimension „Verpflegungssysteme“ (also etwa Betriebsrestaurant, Kiosk, Cafeteria, etc.) innerhalb betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote wird sich nur mit dem Einverständnis der beauftragenden Unternehmen realisieren lassen. So verlangen etwa unternehmenskulturelle Aspekte oder budgettechnische Restriktionen ihre Berücksichtigung und müssen im beiderseitigen Konsens zwischen Caterer und Auftraggeber entwickelt werden, damit Konsumenten betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote angesprochen werden. Für den Caterer ergibt sich dementsprechend ein Spannungsfeld von Erwartungen und Vorgaben der Auftraggeber, bedürfnisorientierter Ausrichtung des Verpflegungsangebotes für Gäste, zeitnaher Berücksichtigung von Trendentwicklungen des Marktes und der Erfordernis wirtschaftlicher Eigeninteressen. Anders ausgedrückt: Ein Caterer muss „über den Auftraggeber zum Gast“, die öffentliche Gastronomie kann/darf den Gast direkt erreichen.

2.2 Verpflegungsangebote der Betriebsgastronomie

2.2.1 Verpflegungssysteme

Verpflegungssysteme beschreiben die Örtlichkeit und technischen Systeme der Konsumtion, d.h. wo und mit welcher Form von Service findet ein Konsum von Food-Angeboten überhaupt statt, bzw. an welchem Ausgangspunkt können Food-Angebote zum Verzehr am Arbeitsplatz mitgenommen werden (etwa beim Kiosk oder an den Take-Away Countern). Die gängigsten Verpflegungssysteme in der Gemeinschaftsverpflegung³⁶ lassen sich wie folgt klassifizieren:

³⁵ Unter den Begriff des „Buying Centers“ wird auch der Betriebsrat und somit die diesbezügliche Thematik der Mitbestimmung subsumiert.

³⁶ Nicht betrachtet werden in diesem Zusammenhang die Verpflegungssysteme der anderen Gastronomie-Segmente, wie etwa der Quick-Service (vormals Fast Food), Handels-, Freizeit- und Verkehrsgastronomie, etc.

- Betriebsrestaurant
- Cafeteria
- Bistro/Shop
- Kiosk
- Vending/Automatensysteme
- Take-away – Lösungen (i.d.R. innerhalb der ersten vier Systeme vorzufinden)
- Trolley Service/Verkaufswagen (für den Einsatz auf Büroetagen und/oder Werkshallen)

In dem Segment der Betriebsgastronomie nutzen im Jahr 2005 etwa 14,5 Mio. Menschen die Verpflegungssysteme am Arbeitsplatz (ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH 2006, S. 65). Ein Jahr später ist diese Zahl bereits um etwa 700.000 Menschen auf 15,2 Mio. Besucher angestiegen, die durchschnittlich 13-mal im Monat essen und trinken (ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH 2007).

Dezidierte Marktstudien zu der Entwicklung verschiedener Verpflegungssysteme der Gemeinschaftsverpflegung hinsichtlich ihrer Akzeptanz bei Verbrauchern sind derzeit nicht sichtbar, ein Indiz für die noch vorhandene fehlende analytische Durchleuchtung der unterschiedlichen Verpflegungssysteme in der Gemeinschaftsverpflegung. Die gängigen Charakterisierungen stellen eher, wie oben bereits durchgeführt, auf die Marktvolumina und –potenziale hinsichtlich getätigter Umsätze ab. Die Apollinaris-Studien beleuchten zwar die Vorlieben der Deutschen bei einem Restaurant-Besuch, nicht jedoch innerhalb der Gemeinschaftsverpflegung, so dass diese Ergebnisse an dieser Stelle nicht herangezogen werden können (Apollinaris GmbH 2006; Apollinaris GmbH 2007). Im Blickwinkel der gängigen Betrachtungen des Betriebsrestaurants stehen eher die Forderungen nach Qualitäts- und Servicekontrollen (Müller 2007d, S.7), wobei es hierzu keine derzeitigen allgemein anerkannten Standards gibt. Kontrollergebnisse so genannter Mystery-Shopper müssen sich kritisch hinterfragen lassen, da es keine allgemein anerkannten Kriterien für diese Bewertungen gibt. Berichte zu Betriebsrestaurants finden sich fallbezogen in den unterschiedlichen Fachzeitschriften wieder, aber eine tiefgehende Untersuchung zu den Wirkzusammenhängen des weiter unten aufgeführten Marketing-Mix bei diesem Verpflegungssystem fehlt derzeit. Hier existiert noch wissenschaftlicher Forschungsbedarf.

Kaffee-Bars erfahren nicht zuletzt durch das Aufkommen der unterschiedlichsten Kaffeespezialitäten und den damit verbundenen Möglichkeiten des Zusatzgeschäftes auch im Bereich süßer und herzhafter Snacks sowie der Backwaren eine hohe Akzeptanz als additives Verpflegungssystem. Eine Umfrage der Fachzeitschrift „gv-Praxis“ von Dezember 2006 zeigt, dass den Kaffee-Bars die größten Wachstumschancen durch die Branche zugeordnet werden (Sattler 2006a, S. 14). In einer aktuellen Übersicht der gleichen Zeitschrift werden allerdings lediglich sechs Unternehmen mit eigenen Kaffee-Bar Konzepten aufgeführt, die in der Gemeinschaftsverpflegung präsent sind³⁷. Das aus diesen Anbietern abgeleitete Marktvolumen wird mit 290 bestehenden Outlets und 100 geplanten Neueröffnungen angegeben (Sattler 2007c, S. 44). Zahlen zu Umsätzen oder Gästestrukturen sowie deren Bedürfnisse findet man als eigene Studien nicht vor. Kaffee-Bars werden häufig mit dem Verpflegungssystem Bistro gekoppelt, um neben den Getränken gezielte Angebote für die Zwischenverpflegung machen zu können. Darüber hinaus gibt es auch die unmittelbare Nähe zu eigenständigen Einkaufs-Shops, in denen nach dem Genuss der Kaffeespezialitäten den Gästen auch Artikel außerhalb der Verpflegung („Non-Food“) angeboten werden. Aussagen zum Verbraucherverhalten liegen nicht vor.

Für den Kiosk-Bereich gilt ähnliches wie für die zuvor genannten Verpflegungssysteme. Weiterentwicklungen der dort vorzufindenden Food-Angebote werden mit Hilfe von Lieferanten fallbezogen vorgenommen. Ein im Einzelhandel gängiges Category-Management findet nur ansatzweise statt³⁸.

Lediglich der Vending-Markt erfährt tiefergehende und verschiedenartige Untersuchungen, auch das Zahlenmaterial ist umfangreicher³⁹. Nicht zuletzt der technische Fortschritt bei den Automatenystemen und die daraus resultierenden gestiegenen Möglichkeiten, verschiedene Food-Angebote nutzen zu können, hat die Akzeptanz dieses Verpflegungssystems signifikant erhöhen können (Kujundzic 2005, S. 22). Das Verpflegungssystem „Vending“ scheint demnach eher den männlichen Nutzer anzusprechen und die Hauptnutzungszeit liegt vormittags in der Zeit von 5.00 Uhr bis 11.00 Uhr. In Verbindung mit den Food-Angeboten ergeben

³⁷ Es handelt sich hierbei um folgende „Top 6“: Compass Group Deutschland, Bota Group/Espresso Team, Aramark, Kanne Gruppe, Sodexo und Primo Espresso.

³⁸ Während sich die lebensmittelproduzierende Industrie in dieser Beziehung durchaus organisatorisch auf den Einzelhandel ausgerichtet hat, fehlt diese Ausrichtung für die Gemeinschaftsverpflegung oder ist nur ansatzweise vorhanden.

³⁹ Ein Grund hierfür ist die Organisation des Bundesverbandes der Deutschen Vending-Automatenwirtschaft e.V. (BDV) mit Sitz in Köln, die im Jahr 2005 erstmalig eine Studie zum Verbraucherverhalten hinsichtlich des Vending in Auftrag gegeben hatte.

sich interessante Aspekte: Spitzenreiter sind eindeutig aus dem Automaten stammende Heißgetränke, die allerdings eher von dem weiblichen Geschlecht konsumiert werden. Während Automaten hinsichtlich der Getränke eine weitgehende Akzeptanz erfahren, sinken die Konsumbereitschaft eindeutig bei dem Essensangebot (Sattler 2007d, S. 14). Die Vending-Branche selbst berichtet in den sogenannten monatlichen Informationsfenstern des BDV, dass es mit Hilfe des Automaten mittlerweile sogar gelingt, Zusatzgeschäfte in Bereichen zu erzeugen, die technisch vorher verschlossen und somit unzugänglich waren. Speziell für das Automatengeschäft entwickelte Menüs mit einer Haltbarkeit zwischen drei Tagen und drei Wochen können dem Automaten somit auf Knopfdruck entnommen werden (Monßen 2006, S. 21). Die derzeitigen Experimente gehen sogar so weit, dass die Menükomponenten mit unterschiedlichen Kühltemperaturen eingefroren werden, um dann bei der Regeneration mittels Mikrowelle etwa den (heißen) Hauptgang mit einem (kühlen) Dessert auf einem Teller entnehmen zu können. Vor dem Hintergrund zunehmender Single-Haushalte sind diese Forschungs- und Entwicklungsbemühungen nicht überraschend. Das Verpflegungssystem des Automaten wächst und mittlerweile werden schätzungsweise 532.000 Automaten in den verschiedensten Ausprägungen (Kalt- und Heißgetränke, Snacks, etc.) betrieben. Alleine 2006 sind nahezu 34.000 neue Automaten im Bundesgebiet aufgestellt worden, der Umsatz der Branche stieg um 6% im Vergleich zum Vorjahr auf mittlerweile 2,4 Mrd. € (Müller 2007a, S. 2). Die Branchendiskussion wird dergestalt geführt, dass man sich an der durch Roland-Berger verfassten Studie und den dort festgestellten Gastbedürfnissen und –erwartungen orientiert, um die Verbesserung dieses Verpflegungssystems voranzutreiben. Die identifizierten Zielsetzungen lassen sich mit der Steigerung von Impulskäufen bei gleichzeitiger operativer Kostensenkung und der Implementierung neuer Technologien (etwa Bezahlung per Handy) beschreiben. Im Vordergrund steht dabei die leichte Nutzbarkeit durch den Konsumenten (Müller 2007c, S. 22). Die derzeitige gesellschaftliche Diskussion hinsichtlich zunehmender Übergewichtigkeit wird ebenfalls wachsam verfolgt. Schließlich könnten sich unmittelbare Auswirkungen etwa bei der Kennzeichnungspflicht von Lebensmitteln hinsichtlich der Kalorienangaben⁴⁰ ergeben (Monßen 2007a, S. 20).

⁴⁰ So wird in England 2005 die Kennzeichnung von Lebensmitteln nach dem Ampelsystem (Grün, Gelb, Rot) bei dem Lebensmittelhändler Tesco erprobt (Haschke 2005). In Deutschland gilt seit dem 01.07.2007 die Health Claims - Verordnung zur Kennzeichnung von Lebensmitteln (Gahl 2007a).

Bei den Take-away und Trolley-Lösungen gibt es unzählige Angebote der Industrie und weiteren Anbietern in der Catering-Branche⁴¹, jedoch fehlen auch hier gänzliche Aussagen zur Akzeptanz derartiger Systeme und deren Entwicklungen der letzten Jahre.

2.2.2 Food-Angebote

Die Betrachtung der Food-Angebote⁴² erlaubt im Gegensatz zu den Verpflegungssystemen weitergehende Einblicke hinsichtlich des Verbraucherverhaltens und soll zunächst bei der Ernährungsindustrie beginnen. Die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie beschreibt in dem Jahresbericht 2005/2006 die generelle Nachfrage-Entwicklung von Lebensmitteln in Deutschland und führt dort auch die mittlerweile zu beobachtende Verschiebung des Verbraucherverhaltens hinsichtlich eines zunehmenden Qualitätsbewusstseins auf. Daran gekoppelt ist eine feststellbar abnehmende Preisorientierung (BVE Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. 2006, S.3). Offensichtlich haben die Lebensmittelskandale der letzten Jahre ihre Wirkung hinsichtlich einer zunehmenden Sensibilisierung der Verbraucher für die Ware „Lebensmittel“ hinterlassen. In diesem Jahresbericht taucht ein weiterer Hinweis auf: Ein zunehmender Absatz von Convenience-Produkten, d.h. die Belieferung bereits vorgefertigter Waren von der Industrie an den Handel oder Großverbraucher. Innerhalb der Gemeinschaftsverpflegung ist dieser Wandel zu mehr Qualitätsbewusstsein ebenfalls zu beobachten (Schmid 2006a, S.4). Bio-Kost, zunehmende Nachfrage nach ausgewogener und gesunder Ernährung sowie die Wiederentdeckung der deutschen Küche zeichnen gegenwärtig die Trends in den Angeboten der Betriebsgastronomie aus (Sattler 2006b, S. 13)⁴³.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Sensibilisierung der Verbraucher bezüglich der gesunden Ernährung verzeichnet der Salat unangefochten die Position des Spitzenreiters Positionierung. Nicht mehr nur als Beilage, sondern auch als Hauptgericht mit den entsprechenden Toppings (etwa als Fleischbeilage) wird er nachgefragt (Pfannschmidt-Wahl und Leopolder 2006, S.18). Vegetarische und Wellness-Küche (etwa Ayurveda) nehmen in ihrer Bedeutung zu (Ehrlich 2006b, S. 16). Ein kurzer Überblick zu den ersten zehn Positionierungen von Food-Angeboten im Jahr 2007 zeigt zunächst, dass Salat nach wie vor den ersten Platz einnimmt, gefolgt von der regionalen Küche (von Position 13 auf 2) und den Kräutern

⁴¹ Wird der Begriff „Trolley Service Catering“ in die Internet-Suchmaschine „Google“ eingegeben, erhält man 127.000 Treffer, bei dem Begriff „Take-away Catering“ sogar 1.340.000 Nennungen (Stand April 2009).

⁴² Hierunter werden die beiden Dimensionen „Essen“ und „Getränke“ verstanden.

⁴³ Dollase gibt hierzu einen Überblick zu dem Status quo der deutschen Küche in der öffentlichen Gastronomie (Dollase 2004).

(von 8 auf 3). Salat als vollständiges Hauptgericht liegt leicht abgeschwächt auf Platz 4 (Vorjahr 2) und die Geflügel-Angebote haben sich wieder auf den fünften Rang geschoben, nachdem der Absatz aufgrund der Vogelgrippe vollkommen eingebrochen war. Fisch hat etwas an Bedeutung verloren (von 3 auf 6), ebenso Vegetarisches (von 4 auf 7), sowie Gemüse (von 6 auf 8). Zunehmende Beliebtheit erfährt Gegrilltes (von 14 auf 9) und eine nahezu gleiche Position behält die mediterrane Küche (leicht gefallen von 9 auf 10) (Pfannschmidt-Wahl 2007a, S.15).

Bei den Getränken macht sich der Gesundheitstrend ebenfalls bemerkbar. Im Jahre 2006 wurden durch jeden Deutschen durchschnittlich knapp 300 Liter Wasser⁴⁴ und Erfrischungsgetränke konsumiert, Tendenz steigend (Emmerich 2007, S. 10; Sattler 2007a, S. 56). So genannte „flavoured water“ werden vermehrt durch die Industrie als Antwort auf diese Entwicklungen im Markt angeboten, d.h. Wasser-Getränke mit unterschiedlichsten Geschmacksrichtungen, die wiederum zuckerfrei sein müssen. Ungebrochen ist die Spitzenstellung der Kaffeespezialitäten, die zunehmend in die Betriebsgastronomie Einzug halten (Pfannschmidt-Wahl 2005, S.23)⁴⁵. Der traditionelle Filterkaffee nimmt mittlerweile nur noch abgeschlagen den 19. Platz ein und die bereits erwähnten Kaffeespezialitäten werden als einer der Wachstumstreiber der Zukunft bei Caterern gesehen (Internorga und gv-Praxis 2007, S.11)⁴⁶. Zunehmende Beliebtheit verzeichnen gerade an heißen Tagen verschiedene Sorten des Eiskaffees, die mittlerweile auch als „To-Go“-Varianten angeboten werden (Müller 2007b, S. 15). Spitzenreiter ist analog zum Vorjahr der Caffé Latte/Macchiato, unter den ersten zehn Positionen der Getränke-Hitliste nehmen die Kaffeespezialitäten vier Positionen ein⁴⁷ (Pfannschmidt-Wahl 2007b, S.18)⁴⁸.

Die Attraktivität von Lebensmitteln muss allerdings auch aus der Sicht der Caterer gewertet werden. Dort wird der Einsatz von Lebensmitteln nicht nur nach dem Parameter „erzielbarer Abverkauf“ gewichtet. Vielmehr stehen auch der Wareneinsatz im Fokus und das erzielbare betriebswirtschaftliche Ergebnis. Hier hat sich in den letzten Jahren eine Verschiebung erge-

⁴⁴ Larch zeigt auf, dass sich Technologien mit der Veränderung der internen Strukturen des Wassers beschäftigen, damit sich entsprechende Gesundheitseffekte optimieren lassen (Larch 2003).

⁴⁵ Schwerdt führt anhand des Beispiels von Starbucks auf, wie sich die Markenführung mittlerweile auch in andere Produktfelder, wie den Verkauf von CD's, bewegt (Schwerdt 2005).

⁴⁶ Polster skizziert sehr deutlich die Bedeutung des Kaffees für den Arbeitsalltag (Polster 2004).

⁴⁷ Neben dem bereits erwähnten ersten Platz sind das Capuccino (3), Espresso (5) und Kaffeealkgetränke (10).

⁴⁸ Die Geschichte der Kaffee-Entwicklung in Europa und Deutschland lässt sich sehr schön bei Ahrens nachlesen (Ahrens 2004).

ben. Während 2003 noch die Geflügelgerichte an oberster Stelle standen (Internorga und Roland Berger Market Research 2003, S. 29), besteht das Spektrum zwei Jahre später aus der Reihenfolge „Gemüse“, „Teigwaren/Pasta“ sowie „Fischgerichte“ (Internorga und Roland Berger Market Research 2005, S. 31). Hier werden neben den Marktpreisen auch die Effekte der Vogelgrippe ersichtlich, die wiederum zu einem Nachlassen der Marktnachfrage führten.

Die bislang einzigen Caterer, die auf der Food-Ebene innerhalb der Betriebsgastronomie mit eigenen Markenansätzen arbeiten, sind die Compass Gruppe und die Apetito AG⁴⁹. Mit „Ritazza“ bietet Compass eine eigens entwickelte Kaffeesorte für die unterschiedlichsten Verpflegungssysteme (etwa Betriebsrestaurant oder spezielle Kaffee-Ecken) an (Compass Group Deutschland GmbH 2007d). „Ritazza“ wird gekoppelt mit dem speziell dafür kreierten Verpflegungssystem „Caffée Ritazza“, das sich wiederum auch an öffentlichen Stellen (etwa die Flughäfen in Dresden oder Paris) befindet⁵⁰. Unter der Marke „Upper Crust“ werden Baguettes, Bagels, Brötchen, etc., frisch produziert. „Upper Crust“⁵¹ lässt sich ebenfalls in das bereits erwähnte „Caffée Ritazza“ integrieren, kann aber (analog zum Kaffee „Ritazza“) auch außerhalb dieses Verpflegungssystems angeboten werden (Compass Group Deutschland GmbH 2007c).

Apetito präsentiert seit Juli 2007 Ansätze eigener Markenpolitik mit den Produkten „Happy Baguetteria“, „Prima Snackeria“ und „Kleine Konditorei“ (apetito AG 2007). Die dort ausgewiesenen Angebote sind wie bei der Compass Gruppe auf die Zwischenverpflegung ausgerichtet, allerdings wird das bei dem erwähnten BistroMini Konzept dazugehörige Verpflegungssystem nicht visualisiert.

Sodexo zeigt in seinem Internet-Auftritt ohne Bezug zu gebrandeten Food-Angeboten das Verpflegungssystem „Coffee Dream“, welches als Kaffeebar-Ansatz in den beiden Varianten „GO“ und „HOUSE“ ausgewiesen wird (Sodexo Catering & Services GmbH 2007b). An dieser Stelle erfolgt keine eigene Design-Gestaltung oder Logo-Verwendung. Diese Aspekte

⁴⁹ Stand Sommer 2007.

⁵⁰ Die Vermarktung in der öffentlichen Gastronomie wird durch die in Eschborn ansässige Compass Tochter „SSP Deutschland GmbH“ vorgenommen, die wiederum Bahnhöfe, Flughäfen und Raststätten als Zielmärkte deklariert. Zur SSP gehört seit 2004 die ehemalige MITROPA GmbH.

⁵¹ Die Marke Upper Crust wird durch Compass in der öffentlichen Gastronomie in Verbindung mit dem Verpflegungssystem des Kiosks umgesetzt. Das konnte nach eigenen Beobachtungen im Juli 2007 auf dem Flughafen von Malaga festgestellt werden.

vermisst man auch bei der „Bistroteque“, einem Verpflegungssystem für kleine und mittlere Unternehmen bis zu 150 Mitarbeitern (Sodexo Catering & Services GmbH 2007a).

2.2.3 Verpflegungsangebote

Verpflegungsangebote ergeben sich als Kombination von Verpflegungssystemen und den darin vorzufindenden Food-Angeboten. So findet man etwa in einem Betriebsrestaurant andere Speisen und Getränke vor als in einem Kiosk oder Automaten. In dieser Studie werden ausschließlich Verpflegungsangebote behandelt, innerhalb derer die Konsumtion von Speisen und Getränken als Ergebnis einer willentlichen Kaufentscheidung von Gästen stattfindet. Somit entfallen Versorgungsleistungen von Auftraggebern für die eigenen Mitarbeiter, etwa die Bereitstellung so genannter Kaffeeküchen auf den Büroetagen mit kostenloser Entnahme von Heißgetränken oder die Nutzungsmöglichkeit eines Kaffee- und Gebäckangebotes in einem separaten Sitzungszimmer⁵² bei einem Arbeitstreffen mit externen Besuchern.

Verpflegungsangebote zeichnen sich durch zwei Dimensionen aus. In der ersten Dimension stehen die marketingtechnischen Ausprägungen eines Verpflegungssystems, d.h. hier wird der Marketing-Mix der Gemeinschaftsverpflegung betrachtet. Die Ausprägungen des Marketing-Mix und seine Komplexität ergeben sich aus den Möglichkeiten des Caterers, die unterschiedlichen Instrumente autonom umzusetzen oder eine enge Abstimmung mit dem Auftraggeber vornehmen zu müssen. Die relevanten Instrumente lassen sich wie folgt skizzieren:

- Leistungspolitik mit den Bestandteilen Food-Angebote und Service (der sich wiederum grob betrachtet in den Service mit Bedienung oder den Service mit Selbstbedienung unterteilen lässt.).
- Kommunikationspolitik mit den Möglichkeiten, durch entsprechende Signalisation vor Ort die Food-Angebote des Caterers und den damit verbundenen Service zur Orientierung der Gäste darstellen zu können und ein bestimmtes Ambiente zu schaffen. Hiermit verbunden ist auch die Durchführung von Aktionen, eigenständig oder mit Lieferanten.
- Preispolitik, d.h. Preisfestlegungen für die Leistungen eigenständig durchführen zu können.

⁵² Das Sitzungszimmer ist somit durchaus als eigenes Verpflegungssystem zu sehen.

- Distributionspolitik, die wiederum eine Nutzung von Räumlichkeiten des beauftragenden Unternehmens und die eventuell erforderliche Küchentechnik mit der einhergehenden Logistik beinhaltet.

Die in den oberen Kapiteln beschriebenen speziellen Marktcharakteristika führen in der Betriebsgastronomie zu unterschiedlichsten Gewichtungen des Marketing-Mix. So werden die Vertreter des Betriebsrates immer ein besonderes Augenmerk auf die Preispolitik des Caterers werfen, die Schaffung eines besonderen Ambientes kann sich vielleicht mit den ursprünglichen Ideen des Architekten der Einrichtung nicht vertragen, usw. Der Marketing-Mix für Verpflegungsangebote ist daher immer unterschiedlich ausgeprägt und das daraus resultierende Dilemma zur eigenen Markenbildung für einen Caterer kann an vier Beispielen daher wie folgt dargestellt werden⁵³:

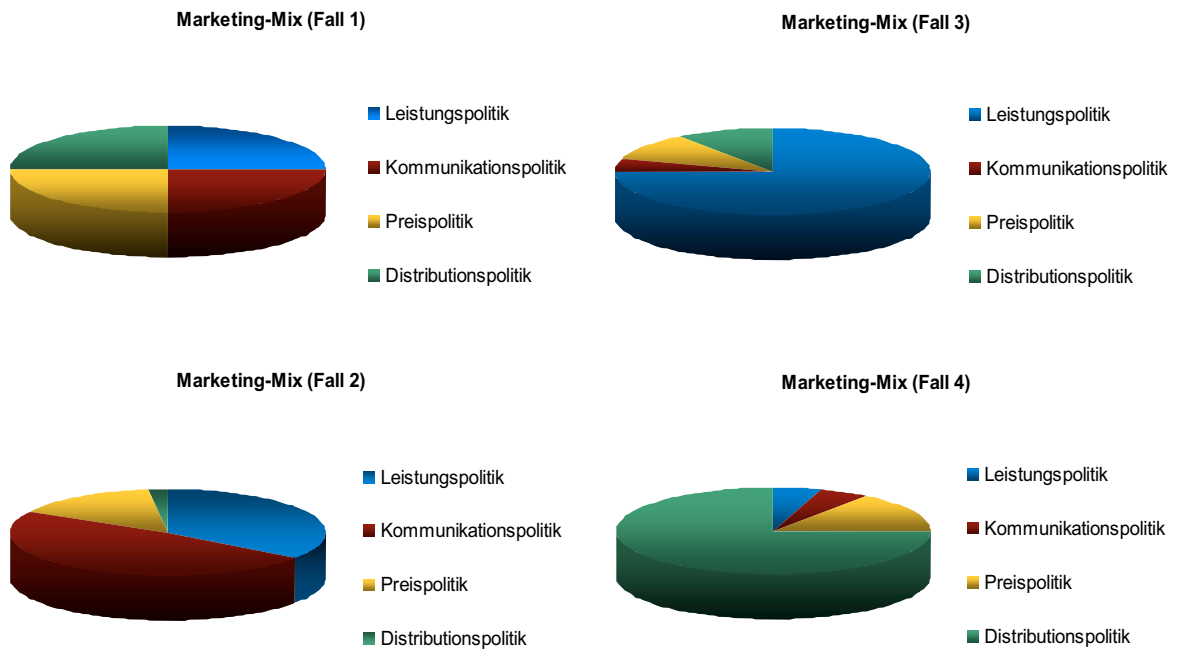


Abbildung 4 Beispielhafte Ausprägungen des Marketing-Mix bei Verpflegungssystemen

Fall 1 beschreibt die weitgehend gleichmäßige Ausgestaltung aller Elemente des Marketing-Mix für ein Betriebsrestaurant durch den Caterer. Hinsichtlich der eigenständigen und ausgewogenen Umsetzung der Elemente (Leistungen/Kommunikation/Preis/Distribution) beste-

⁵³ Die dort aufgeführten Varianten lassen sich in unendlicher Zahl weiter fortführen. Es ist auch denkbar, dass sich das eine oder andere Element des Marketing-Mix überhaupt nicht eigenständig durch einen Caterer gestalten lässt. Die Komplexität des Marketing-Mix ist in diesen Fällen sehr gering und der Aufbau von Präferenzen der Gäste zur eigenen Marke des Caterers entsprechend schwach ausgeprägt.

hen größtmögliche Freiheitsgrade, die sich etwa im Falle des Risikovertrages (oder der öffentlichen Gastronomie) ergeben. Fall 2 ist denkbar, wenn der Caterer eine Automatenstation als neues Verpflegungssystem betreiben soll. Hierzu ist eine ausgeprägte Information und Kommunikation an die Gäste erforderlich, denn die überlassenen Automaten sind hoffnungslos veraltet und werden in Abstimmung mit dem Auftraggeber in der nächsten Zeit auch nicht erfolgen. Fall 3 zeigt die Forderung eines Auftraggebers, zusätzliches Service-Personal für einen Trolley Service auf den Büroetagen bereitzustellen. Die Möglichkeit zur Kommunikation wird allerdings durch den Auftraggeber stark eingeschränkt, da man in den betreffenden Bereichen ein dezentes Auftreten und Erscheinungsbild der Service-Mitarbeiter wünscht, welches den störungsfreien Ablauf der Bürotätigkeiten nicht behindern soll. Fall 4 beschreibt die Bereitstellung von Räumlichkeiten für einen Kiosk durch den Auftraggeber ohne jegliche weitere Ausstattungen. Das Servicepersonal wird in diesem Fall durch den Caterer übernommen, untersteht aber nach wie vor den (disziplinarischen) Weisungen des Auftraggebers. Der Caterer hat lediglich fachliche Weisungsbefugnisse.

Die zweite Dimension von Verpflegungsangeboten ist in Abhängigkeit der Anzahl und Heterogenität von Food-Angeboten zu sehen, denn Ernährungsangebote können auch isoliert für sich, d.h. ohne unmittelbare Verbindung zu einem Verpflegungssystem das Grundbedürfnis des Essens und Trinkens abdecken. Die Zusammenhänge sollen nachfolgend an konkreten Beispielen von Verpflegungsangeboten großer Caterer dargestellt werden:

Komplexität des Marketing-Mix von Verpflegungssystemen (Dimension I)



Abbildung 5 Dimensionen von Verpflegungsangeboten und Einordnung bestehender Verpflegungsangebote großer Catering-Unternehmen innerhalb der Betriebsgastronomie

Shop 2 go: Dieses Verpflegungsangebot wird durch die Compass Gruppe angeboten und bietet als Kiosk-System in unterschiedlichen Systemgrößen Food-Angebote mit entsprechendem Warensortiment für die Zwischenverpflegung (Compass Group Deutschland GmbH 2007b).

Smart Dine: Mit Smart Dine bietet Aramark Unternehmen ab 200 Mitarbeitern ein Verpflegungsangebot, welches sich als Betriebsrestaurant auf kleiner Fläche (ab 150 qm) und entsprechend eingeschränkten Ausprägungen hinsichtlich Distributions- und Leistungs politik realisieren lässt (ARAMARK Holdings GmbH & CO.KG 2007b).

Piccorante: Eurest, als Tochtergesellschaft der Compass Gruppe, zielt mit diesem Verpflegungsangebot ebenfalls auf Unternehmen von kleinerer und mittlerer Größe, die sich ein traditionelles Betriebsrestaurant mit den erforderlichen Investitionen nicht leisten können oder wollen, sie sollen mit diesem System gezielt angesprochen werden können. Piccorante erlaubt auch die modulare Erweiterung hinsichtlich Shop, Café und Automaten systemen (EUREST Deutschland GmbH 2007).

Caffée Ritazza: Mit diesem Kaffee-Konzept erreicht die Compass Gruppe eine unmittelbare Erscheinungsweise in der öffentlichen Gastronomie. Von den vorgefundenen Verpflegungsangeboten weist der Marketing-Mix in diesem Fall die höchste Balance aus (was wiederum dazu führt, dass diese Marke so konsequent auch in der Öffentlichkeit geführt werden kann) (Compass Group Deutschland GmbH 2007a).

Restaurant Collection®: Der Caterer Aramark zeigt, wie sich mehrere Verpflegungssysteme mit daran gekoppelten Food-Angeboten zu einem ganzheitlichen Service-Ansatz für die Betriebsgastronomie verbinden lassen. Unter dem Konzeptnamen Restaurant Collection® entsteht somit ein umfangreiches Verpflegungsangebot, welches wiederum durch die unterschiedlichen Ausprägungen von Verpflegungssystemen und Food-Angeboten verschiedenste Bedürfnisse von Gästen innerhalb eines Betriebsrestaurants abdecken kann (ARAMARK Holdings GmbH & CO.KG 2007a).



Abbildung 6 Beispielhafte Kombination von Verpflegungssystemen und Food-Angeboten als Restaurant Collection® des Caterers Aramark

Quelle: <http://www.aramark.de/aramark-leistungen/gastronomie-catering-kantine.htm>

3 Stand der Forschung

3.1 Motivforschung

Für das bessere Verständnis der Beweggründe von Gästen der Betriebsgastronomie und die Bewertung der erhaltenen empirischen Ergebnisse werden an dieser Stelle zunächst grundsätzliche Erkenntnisse der Motivforschung skizziert. Das nächste Unterkapitel beleuchtet die bislang publizierten Studien und wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Ernährungsverhalten am Arbeitsplatz. Eine interessante Abhandlung zur historischen Entwicklung der Motivforschung lässt sich zunächst bei Atkinson nachlesen (Atkinson 1975)⁵⁴. Nerdinger gibt einen weiter gehenden Einblick in die Motivationsstudien von McClelland und seinen Mitarbeitern in den USA der 50-er Jahre (Nerdinger 1995)⁵⁵.

Welche tiefere Erkenntnisse der Motivforschung (Vollmers 1998; Schneider und Schmalz 2000) lassen sich nun für das Verständnis der Antriebskräfte und des Verhaltens von Konsumenten und letztendlich von Arbeitnehmern im Verhältnis zur betrieblichen Versorgung heranziehen? Motivation zeichnet sich nach Stangl durch vier Merkmale aus (Stangl 2005, S. 2):

- Aktivierung, d.h. Motivation löst einen Prozess aus, der ein Verhalten in Bewegung umsetzt.
- Richtung, die sich aus einem bestimmten Ziel ergibt, welches ein Konsument erreichen möchte.
- Intensität, die in unterschiedlicher Form an die Aktivität angelegt werden kann (stark, schwach, gründlich, etc.).
- Ausdauer, die eine Antriebskraft auch dann aufrechterhält, wenn sich Schwierigkeiten bei der Zielerreichung für das Individuum ergeben.

⁵⁴ Neben den ersten Erklärungsversuchen der Philosophie zu den Motivationen von Menschen berichtet Atkinson über umfangreiche Experimente an Ratten, mit denen Motivstrukturen und das Zustandekommen von Motiven erklärt werden sollten. Bei den Tierversuchen ergibt sich eine unmittelbare Nähe zu den Erklärungsansätzen von Maslow, der bei der Befriedigung „unterster“ Motive (hier Futtersuche) ein zielorientiertes Handeln attestiert.

⁵⁵ McClelland untersuchte in den 60-er Jahren die Zusammenhänge von Leistungsmotivation mit der wirtschaftlichen Entwicklung von Gesellschaften. Mittels unterschiedlicher Untersuchungen, etwa hinsichtlich des Zusammenhangs der Wertevermittlung von Müttern und dem Motiv zur Leistung ihrer Söhne konnte tatsächlich aufgezeigt werden, dass sich hohe Leistungsmotive von Gesellschaften (aufgrund der in den angesprochenen Untersuchungen ermittelten Zusammenhänge) in überproportional hohe wirtschaftliche Wachstumsraten prognostiziert werden kann.

Motive werden neben den aktivierenden Antriebskräften auch durch kognitive Prozesse begleitet, d.h. aus den damit zugrunde liegenden kognitiven Antriebskräften setzt eine zielgerichtete Handlungslenkung ein (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 142). Ist etwa die atmosphärische Ausgestaltung eines Verpflegungssystems mit den dort enthaltenen Food-Angeboten derart ansprechend für den Gast, dass sich für ihn Emotionen (etwa eine positive Stimmung in Verbindung mit einem Hungergefühl) ergeben, setzt die konkrete Handlung, nämlich der Besuch des Verpflegungsangebotes ein. Kognitive Prozesse bezeichnen die bewusste gedankliche Verarbeitung aktivierender Prozesse und eine damit einhergehende willentliche Steuerung durch den Menschen selbst. Aufgrund der Überlegungen, welches Verpflegungsangebot ihm/ihr die erwarteten Vorteile im Berufsleben verschaffen, wird ein Angebot durchaus bewusst durch den Gast ausgewählt. Diese dazu erforderliche Verarbeitung von Informationen zur Bewertung der Vorteile wird mit dem so genannten „Drei-Speicher-Modell“ erklärt, welche auf der Grundlage der Arbeiten von Atkinson und Shiffrin entwickelt wurde (Atkinson und Shiffrin 1971, S. 84 ff.). Innerhalb des menschlichen Gehirns findet sich in diesem Modell die Unterteilungen „Sensorische Speicher“ (Ultrakurzzeitspeicher), „Kurzzeitspeicher“ und „Langzeitspeicher“ wieder (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 226). Diese verschiedenen Speicher besitzen unterschiedliche Fähigkeiten zur Speicherung und Verarbeitung von Sinneseindrücken und –reizen⁵⁶. Dem Sinnesorgan Auge kommt zur Übermittlung dieser Informationen eine maßgebliche Bedeutung zu (Behrens 1991).

Vor dem Hintergrund des Forschungsgegenstandes dieser Arbeit wird die Betrachtung von Motiven weiter aufgefächert. Neben den emotionalen Komponenten sollen Triebe und die ernährungsphysiologischen Aspekte der Homöostatik einbezogen werden (Izard 1999, S. 65 ff.). Die gleiche Dimensionierung lässt sich auch in Plutchik wieder finden (Plutchik 1996). Die Homöostatik wird auch als Selbstregulation bezeichnet und findet in Zusammenhang mit dem menschlichen Körper permanent statt. Ohne willentliche Beeinflussung wird ein Hunger- oder Durstgefühl bei einem gesunden Organismus ausgelöst, um die Funktionsweise aller Organe weiterhin sicherstellen zu können. Die Reaktionen des Körpers bei diesen biologischen Vorgängen können dramatische Ausmaße annehmen. Bei einer drohenden Unterzuckerung erfolgen beispielsweise automatisch diese Mechanismen der Selbstregulierung, wie etwa die Ausschüttung von Adrenalin und das damit verbundenem starken Zittern und Schwitzen zur Vermeidung des hypoglykämischen Schocks. Diese auch als niedere (physio-

⁵⁶ Hier greifen wieder die aktivierenden Prozesse.

logisch) bedingten Triebe⁵⁷ werden von Buck weiter fortgeführt in biologische, individuelle und soziale Motivationen (Buck 1988). Unter Fortführung dieser Sichtweise gelangt man schließlich zu der bekannten Motivationshierarchie von Maslow (Maslow 1975, S. 358 ff.). Er unterscheidet auf mehreren Ebenen die jeweils zugeordneten Arten von Motivation und geht von der Grundannahme aus, dass Bedürfnisse zunächst auf der untersten Ebene durch zielorientiertes Handeln befriedigt werden, bevor die Motivation entsteht, Bedürfnisse der nächsthöheren Ebene zu befriedigen. Auf der untersten Ebene stehen bei Maslow Bedürfnisse bezüglich Hunger und Durst, danach folgen Sicherheit und Schutz. Auf der dritten Stufe werden Zuneigung und Liebe gesehen, gefolgt von dem Bedürfnis nach gesellschaftlicher Anerkennung. Auf der obersten Hierarchie-Ebene wird das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung gesehen. Sicherlich ist diese strikte Unterteilung eine eher idealtypische Betrachtung, sie eignet sich aber für die grundsätzlichen Überlegungen, inwiefern sich Verpflegungsangebote der Betriebsgastronomie überhaupt dazu eignen, weitergehende Bedürfnisse als das bloße „Sattwerden“ zu befriedigen. Welche weitergehenden Bedürfnisse gibt es überhaupt und welche Verpflegungsangebote eignen sich in ihrer jeweiligen Ausführung dafür⁵⁸?

Für die nähere Betrachtung der untersten hierarchischen Stufe von Bedürfnissen soll in kurzer Form eine weitere Disziplin Erwähnung finden. Die Ernährungspsychologie beschäftigt sich mit den näheren Gründen der Nahrungsaufnahme von Menschen (Pudel und Westenhöfer 2003, S. 13). Diese Wissenschaft beleuchtet das Ernährungsverhalten von Menschen und geht vor allem der Frage nach, warum sich Menschen anders ernähren, als sie eigentlich sollten. Trotz Aufklärungen und Sensibilisierungen für eine gesunde und ausgewogene Ernährung, sind keine nachhaltigen Verhaltensänderungen feststellbar und ernährungsbedingte Krankheiten nehmen nach wie vor zu. Leißring spricht in diesem Zusammenhang von einem Paradoxum (Leißring 2005). So kommt der alle vier Jahre erscheinende Ernährungsbericht der Deutschen Gesellschaft für Ernährung in seiner Fassung aus dem Jahre 2004 zu der Schlussfolgerung, dass sich eine Verbesserung der Ernährungssituation in Deutschland erst dann ergibt, wenn sich sowohl die Nährstoffdichte der Ernährung als auch die körperlichen Aktivitäten erhöhen (Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V. 2004, S. 67 ff.). Der aktuelle Ernährungsbericht attestiert für die Betriebsgastronomie, dass sich mittlerweile das Verpflegungsangebot von Caterern aufgrund der heterogenen Bedürfnisse von Gästen unterschiedlicher geworden ist und die „Orientierung am Gast“ daher zugenommen hat (Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V. 2008).

⁵⁷ Die gängigsten Triebe lassen in Anlehnung an Freud in Hunger, Durst, Sexualität, Ruhe und Entspannung unterteilen.
⁵⁸ Vgl. hierzu die obigen Ausführungen zu den beiden Dimensionen von Verpflegungsangeboten.

In der bundesdeutschen Bevölkerung lassen sich nach der Ernährungspsychologie vier Konsumententypen und ihre jeweiligen Motivationen hinsichtlich des Essenverhaltens identifizieren (Pudel und Westenhöfer 2003, S. 81), eine derartige Klassifizierung gibt es für die Betriebsgastronomie nicht:

- a) Der „preisbewusste Esspraktiker“ mit der Motivation, schmackhaftes und preiswertes Essen zu bekommen.
- b) Der „Natur-Fan“ mit der Motivation, gesundes und naturbelassenes Essen zu sich nehmen zu wollen.
- c) Der „moderne Gourmet“⁵⁹, der sich für leckeres und gesundes Essen interessiert.
- d) Der „Diätbewusste“, dessen Kennzeichnung sich aus der Entscheidung des Essens aufgrund des Kaloriengehalts von Mahlzeiten ergibt.

3.2 Ernährungsverhalten am Arbeitsplatz

3.2.1 Aktuelle Studien

Bevor auf die unterschiedlichsten Studien eingegangen wird, soll zunächst eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten, auf das Thema „Ernährungsgewohnheiten“ bezogenen gesellschaftlichen Trends erfolgen, denn von ihnen können unmittelbare Auswirkungen auf das Nachfrageverhalten hinsichtlich der Ernährung am Arbeitsplatz ausgehen. Sie sind somit als Rahmenbedingungen für die Interpretation und Einordnung der weiteren Studienergebnisse zu verstehen:

- Das Zukunftsinstitut beschreibt im Jahre 2003, dass sich die herkömmlichen Lebensmuster zunehmend überholen. Ein Konsument durchschreitet aufgrund beruflicher und privater Veränderungen und damit verbundener Neu-Orientierungen mehrere Lebensphasen mit unterschiedlichen und immer wieder neu ausgeprägten Verhaltensweisen (Rützler und Zukunftsinstitut GmbH 2003, S. 35 ff). Die Deutsche Bank resümiert 2004, dass sich das zukünftige Konsumverhalten nicht mehr klar nach „alt“

⁵⁹ Unterscheidet sich vom so genannten Gourmand, der sich durch mangelnde Zügelung beim Essen und geringem Sachverstand hinsichtlich der Beurteilung von Lebensmitteln auszeichnet.

und „jung“ trennen lässt. Ebenso wird die herkömmliche Unterteilung nach Bildung und Beruf obsolet und führt zu schwierigen, sogar unberechenbaren Vorhersagen hinsichtlich des zukünftigen Konsumverhaltens (Wilmes 2004, S. 17). Zu einer gleichen Einschätzung gelangt der Trendletter 2005 und stellt fest, dass sich Konsumententrends in Nischen ausprägen werden, die so schnell verfallen, wie sie sich gebildet haben (Huber und Steinle 2005, S. 21). Ein Jahr später wird diese Einschätzung vertieft und der Begriff des „Downaging“ geprägt mit dem Hinweis, dass sich die zu bestimmten Lebensjahrzehnten des Menschen passenden Sets der dazugehörigen Gewohnheiten und Verhaltensweisen auflösen und nicht mehr erkennbar sind (Horx und Friedemann 2006, S. 42 ff.). Eine andere Entwicklung ist hingegen bei der geschlechterspezifische Beurteilung des Konsumentenverhaltens zu beobachten. Nicht zuletzt durch die zunehmende Bedeutung des Diversity-Gedankens aus dem nordamerikanischen Raum, der sich vermehrt in der Personalpolitik europäischer Unternehmen niederschlägt, ergeben sich nach Männern und Frauen getrennte vermarktungsstrategische Aspekte für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen (Flocke 2006, S. 158).

- Die Zeitschrift „GEO“ berichtet 2003 über wissenschaftliche Untersuchungen, die einen Zusammenhang von Ernährung und ihrer inhaltlichen Zusammensetzung zu bestimmten Verhaltensweisen nachweisen können (Thorbrietz 2003, S. 129). So werden in Experimenten bei Kindern und Jugendlichen und Gefängnis-Insassen in England Senkungen der Aggressivität aufgrund bestimmter Nahrungsmittel-Zufuhren erzielt. Einhergehend mit diesen Resultaten lässt sich ein zunehmendes Bewusstsein der Deutschen hinsichtlich der Inhalts- und Nährstoffe der täglichen Verpflegung konstatieren. Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte die vielzähligen Nahrungsmittelskandale der letzten Jahre und ihre offensive Darstellung in den Medien sein (Fichtner 2004, S. 39 ff.). Die Nahrungsmittelindustrie greift diese Erkenntnisse auf und entwickelt Lebensmittel und deren Bestandteile mit gesundheitsfördernden Wirkungen auf den menschlichen Organismus. Das Handelsblatt berichtet in diesem Zusammenhang 2005 von entsprechenden Initiativen durch Nestlé und Unilever (Telgheder 2005, S. 13). Unter dem Begriff „Functional-Food“ wird in verschiedenen Publikationen der damit einhergehende Wandel von Lebens- zu quasi Arzneimitteln beschrieben (Gloger 2005, S. 9). Das Zukunftsinstitut gebraucht in diesem Zusammenhang sogar den Begriff der Therapie und lokalisiert die ursprünglichen Wurzel dieser Bewegung in Japan (Rützler und Zukunftsinstitut GmbH 2003, S. 76). Diese Entwicklungen und Berichte bleiben nicht ohne Gegenreaktion und teilweise emotionale Widerstände von Gästen der Betriebsgastronomie. Die Verbraucherzentrale Hamburg ver-

öffentlich daher im Jahr 2005 eine Bezugskatalog von Lieferanten für die Gemeinschaftsverpflegung, die keine Angebote gentechnisch veränderter Lebensmittel im Sortiment führen (Verbraucherzentrale Hamburg 2005). Bio-Lebensmitteln gelingt es immer mehr, die ursprüngliche Nische zu verlassen und werden über große Lebensmittel-Einzelhändler, wie REWE, Edeka und Tengelmann vertrieben (Huber und Steingle 2005, S. 48 ff.).

- Adipositas⁶⁰ wird aktuell durch die Weltgesundheitsorganisation als neuzeitliche Epidemie für Gesellschaften und Staaten bezeichnet. Die Entwicklung der Adipositas erfasst mittlerweile alle Altersgruppen, insbesondere Kinder. Sie wird für 2 bis 8% aller Gesundheitskosten und für 10 bis 13% aller Todesfälle verantwortlich gemacht (Weltgesundheitsorganisation - Regionalbüro für Europa 2007). Im Jahr 2003 zeigt das Zukunftsinstitut auf, wie sich die Ernährungssituation der Menschheit in den letzten Jahrhunderten geändert hat und es mittlerweile ein Überangebot an Nahrungsmitteln gibt, das - gekoppelt mit entsprechender Bewegungsarmut - zu dem Phänomen rasant steigender Übergewichtigkeit der Bevölkerungen (Rützler und Zukunftsinstitut GmbH 2003) geführt hat. 2004 wird das Genussbarometer Deutschland veröffentlicht, welches in unterschiedlichen Beiträgen die Konsumsituation in Verbindung zum Genuss beleuchtet (Platt 2004). Interessant ist die Zusammenfassung der Resultate, die an einer Stelle den „Geschmacksgenießer“ aufführen. Dieser Konsumenten-Typus genießt, ohne über die (gesundheitlichen) Folgen seines Handelns nachdenken zu wollen (Maier-Solgek und Neumann 2004, S. 41). Gesund und Genuss – zunächst offenkundige Widersprüche, die in den Medien hinlänglich bemüht werden. Zunehmend werden die Wirkungen zwischen Lebensmittel-Inhaltsstoffen und deren Auswirkungen auf den menschlichen Organismus erkannt, ohne diese Zusammenhänge final erklären zu können (Groenewold 2004b). Aus den USA wird berichtet, wie Quick Service Ketten (McDonald's und Burger King) jetzt auch gesunde Verpflegung anbieten und Kraft sowie Procter & Gamble sich zukünftig bei dem Produkt-Portfolio und den Marketing-Strategien der Fettleibigkeit aktiv begegnen wollen (Schwerdt 2004). In Deutschland werden Zusammenhänge des Fast Food Angebotes mit der Dickleibigkeit öffentlich in Verbindung gebracht (Sittig 2004). In diesem Jahr mehren sich die Hinweise von Ernährungsmedizinern, nicht nur auf eine vermeintlich ausgewogene Ernährung zu achten, sondern auch auf sportliche Aktivitäten (Groenewold 2004a). 2005 berichtet die Zeitschrift „STERN“ anhand der Lebensgeschichten mehrerer Per-

⁶⁰ = Fettleibigkeit, starkes Übergewicht.

sonen, wie sich deren Fettleibigkeit durch die unmittelbare Verbindung von Lebensqualität mit dem Thema „Essen“ entwickelt hat (Trippel 2005). Vor dem Hintergrund dieser Berichterstattungen steigt die Nachfrage nach Lebensmitteln, die fettarm, zuckerfrei und kalorienreduziert sind, sowie positive Wirkungen auf das Immunsystem hervorrufen sollen. Light-Produkte und Functional-Food werden in der Werbung entsprechend positioniert. Dem Konsumenten vermittelt sich gesunde Ernährung auf diese Weise (Goy 2004; Gloger 2005, S.8). Die Vermarktungsstrategien der Industrie in Verbindung mit der gesellschaftlichen Diskussion um das Phänomen der Adipositas werden zunehmend kritisch beleuchtet und im Vorfeld der Implementierung der europäischen Health Claims - Verordnung ausgiebig diskutiert (Blasius 2006). Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung stellt mit erneutem Nachdruck fest, dass die Entwicklungen hinsichtlich des Übergewichtes bei den Deutschen immer besorgniserregender werden (Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V. 2006) und beklagt die zunehmende Verunsicherung der Verbraucher aufgrund der medialen Berichterstattung (Gahl 2007b).

Wendet man sich den recherchierten Studien zu, dann wird eines sofort augenfällig: Allen Abhandlungen ist gemein, dass sie untersuchen, was zu welcher Tageszeit und zu welchem Preisgefüge durch wen konsumiert wird. Die Frage nach dem „Warum?“ wird derzeit nur nebensächlich gestellt. Im Zuge der Recherchen für dieses Projekt konnten lediglich zwei wissenschaftliche Untersuchungen identifiziert werden, die sich mit den Motiven von Konsumenten in der Betriebsgastronomie beschäftigt haben. Es handelt sich hierbei um die aus dem Jahr 1997 stammende Publikation von Meyer⁶¹ (Meyer 1997) und die auf das Verpflegungssystem „Betriebsrestaurant“ bezogene Untersuchung von Piorkowsky⁶². Meyer untersuchte das Ernährungsverhalten von insgesamt 2.771 Arbeitnehmern mittels Fragebogen in einem Versicherungsunternehmen. Die Ergebnisse der quantitativen Studie basieren auf einer Grundlage von n = 1.135 Rückläufen und zeigen, was, wann durch wen (Männer/Frauen/Alter/Familienstand/usw.) gegessen wird. Meyer leitet Empfehlungen ab, wie sich eine gesündere Ernährung am Arbeitsplatz verwirklichen lässt. Lediglich in zwei Punkten nähert sich die Studie von Meyer dieser Arbeit an, nämlich der Darlegung der Gründe für die Wahl einer warmen Mahlzeit am Arbeitsplatz (Meyer 1997, S. 83 f.) und die Gründe für die Wahl eines Verpflegungsangebotes im Betriebsrestaurant (Meyer 1997, S. 97 ff.).

⁶¹ Die Basis für die Entwicklung des Fragebogens von Meyer stellt übrigens das Modell von Piorkowsky dar.

⁶² Wird im nächsten Unterkapitel ausführlich vorgestellt.

Gründe werktags (in Prozent)	Gründe am Wochenende (in Prozent)
Essen in Gemeinschaft (35,7)	Essen in Gemeinschaft (38,5)
Gewohnheit (34,3)	Die meiste Zeit haben (27,4)
Die meiste Zeit haben (13,6)	Gewohnheit (22,4)
Kantinenangebot / nicht kochen müssen (7,3)	Freizeitaktivitäten (6,2)
Gesundheit / Verdauung (5,5)	Gesundheit / Verdauung (5,5)
Hunger / Appetit (3,2)	
Sonstiges (2,8)	

Tabelle 1 Hauptgründe für die Wahl einer warmen Mahlzeit

Quelle: Meyer 1997

Das Bild hinsichtlich der Kriterien, wonach ein Verpflegungsangebot im Betriebsrestaurant ausgesucht wird, lässt sich nachstehend aufzuführen (Mehrfachnennungen möglich):

Auswahlkriterien	Absolut	prozentual
Geschmack	813	79,0
Gesundheitswert	493	47,9
Aussehen	489	47,5
Frische	442	42,9
Preis	308	29,9
Kaloriengehalt	278	27,0
Jahreszeitliches Angebot	251	24,4

Tabelle 2 Auswahlkriterien für die Speisen im Betriebsrestaurant

Quelle: Meyer 1997

Meyer erarbeitete als Schlussfolgerungen ihrer empirischen Untersuchung sechs Punkte zur Verwirklichung einer gesunden Ernährung am Arbeitsplatz:

- Anerkennung der Kompetenz der Küchenleitung und Küchenmitarbeiter.
- Auswahl von Fachkräften für verantwortliche Tätigkeiten in der Gemeinschaftspflege (GV).
- Schaffung eines neuen Ausbildungszweiges: GV-Koch.
- Bedürfnisanalyse der Tischgäste.
- Einbeziehung des Fachpersonals bei der Planung von Veränderungen.
- Mehr ökologische Verantwortung.

Verschiedene populärwissenschaftliche Studien und Untersuchungen beleuchten schwerpunktmäßig die Betriebsgastronomie und veröffentlichen regelmäßig ihre Ergebnisse. Sie sind entstanden aus unterschiedlichen Blickwinkeln (Lebensmittel-Industrie, Verbände, Marktforschungsinstitute, etc.) und führen in den letzten Jahren zu einer Einordnung in den oben beschriebenen gesellschaftlichen Kontext. Die Vorgehensweisen sind quantitativ, die Erkenntnisse werden in den folgenden Abschnitten kurz zusammengefasst:

2001

Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen kündigt gegenüber der Presse seine Studie mit der Überschrift an, dass sich jeder zweite Berufstätige sein Mittagessen von zu Hause mitbringt (Uhlmann-Strack 2001). Die im Auftrag des Bundesverbandes durch das Emnid-Institut durchgeführte Studie wurde durch eine schriftliche Befragung von 2.472 Berufstätigen unterschiedlichster Berufsgruppen (Selbständige, Leitende Angestellte, Facharbeiter, etc.) mittels strukturiertem Fragebogen im Dezember 2000 und Januar 2001 durchgeführt und die wichtigsten Ergebnisse stellen sich wie folgt dar (Bundesverband der Betriebskrankenkassen 2001):

- Grundsätzlich sind 83% mit der Ernährungssituation am Arbeitsplatz zufrieden.
- Bei Zwischenmahlzeiten (Snacks) werden immerhin zu 40% von beiden Geschlechtern Obst und Gemüse bevorzugt (Frauen 45%; Männer 36%).
- Nahezu jeder zweite Berufstätige wünscht sich eine Kantine, die ein wohlschme-

ckendes Essen zu einem vernünftigen Preis-Leistungsverhältnis anbietet⁶³.

- Am Arbeitsplatz frühstücken lediglich 13% der Befragten, der überwiegende Teil (mit 77%) zu Hause. Etwa 5% lassen diese erste Mahlzeit vollständig entfallen.
- Mit 95% nehmen fast alle Berufstätigen ein Abendessen zu Hause zu sich.

Die Befragung beleuchtet allerdings nicht die Konsumtionsgründe für die Inanspruchnahme betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote und beschreibt nur den in diesem Jahr vorzufindenden Status quo.

2002

In diesem Jahr geraten die Aspekte des Genießens und der Nachfrage nach mehr Abwechslung in den Blickwinkel der Betrachtungen (o.V. 2002a). Der damit verbundene Wandel von der Kantine zum Betriebsrestaurant wird in der fachlichen Diskussion beschrieben und der zunehmende Einfluss eines Kaufverhaltens, welches sich bislang nur in der Öffentlichkeit bei Besuchen von Restaurants oder des Einzelhandels feststellen ließ (o.V. 2002b, S. 25). Die Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH, Bonn (ZMP) veröffentlicht im März des Jahres in Zusammenarbeit mit der CMA Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH, Bonn eine Studie zu den Erwartungen und Anforderungen von Nutzern der Kantinen und von Entscheidungsträgern in der Gemeinschaftsverpflegung (ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH 2002). Für die durch Roland Berger Market Research organisierte Studie wurden in dem Zeitraum August/September 2001 bei den Nutzern und Entscheidungsträgern jeweils 503 mündlich telefonische Interviews mittels strukturiertem Leitfaden durchgeführt und weist unter anderem folgende Ergebnisse auf:

- Der Verbraucher von betriebsgastronomischen Leistungen lässt sich unterteilen in drei Konsumententypen: Typ 1, der Ernährung bezüglich vorhandener Kalorien, Gesundheit und Wellness aussucht. Typ 2, der auch im Betriebsrestaurant das Essen mit Genuss in einer angenehmen Atmosphäre verbindet. Typ 3, der Bedarf hinsichtlich einer funktionellen und preisgünstigen Gastronomie hat. Bei den Verbrauchern stehen frische Produkte an oberster Stelle hinsichtlich der Abfrage zu den eigenen Essensvorlieben.

⁶³ Bei der Mittagsmahlzeit steht der Fokus zu dieser Zeit offensichtlich noch nicht auf „Gesundheit“.

- Die Entscheidungsträger schätzen die Bedürfnisse der Konsumenten derart ein, dass Gäste zuerst Frische der produzierten Ernährung erwarten, dann das Essen mit einer „kritischen Distanz“⁶⁴ betrachten und eine vermehrte Abwechslung hinsichtlich des Food-Angebotes erwarten. Die Suche nach Genuss steht an vierter Stelle des Rankings, an fünfter Position die Gesundheitsorientierung⁶⁵.

2004⁶⁶

Die sich wandelnden Märkte und Konsumentenprofile werden verstärkt durch Lebensmittel-Produzenten beobachtet und analysiert, der Stellenwert der Lebensmittelsicherheit steigt (Horst 2004, S. 24). Coca Cola veröffentlicht eine globale Studie für Europa, den mittleren Osten und Asien (Coca Cola Company 2004). Innerhalb dieser Studie wird auch auf die zunehmende Problematik der Adipositas verwiesen. Die Entwicklungen der Arbeitswelt, eine älter werdenden Bevölkerung und die zunehmende Sensibilisierung der Verbraucher für die gesundheitlichen Aspekte dessen, was man während der Arbeitszeiten zu sich nimmt, werden unter dem Klammerbegriff „Work-life-balance“ zusammengefasst. Ein Ländervergleich hinsichtlich des Konsumentenverhaltens bei der Ernährung am Arbeitsplatz ergibt ein interessantes Bild: Während sich die Arbeitnehmer in Deutschland, Holland und Schweden schwerpunktmäßig in Betriebsrestaurants verpflegen, suchen französische Konsumenten, bzw. Gäste eher Cafés zur Ernährung während der Arbeitszeit auf. Spanier tendieren eher zu einer Versorgung in einem QSR⁶⁷, die Briten präferieren einen Supermarkt und Italiener legen ihren Versorgungsschwerpunkt auf die Zeit nach der Arbeit, nämlich zu Hause. Bei den Hauptmotiven hinsichtlich der Ernährung am Arbeitsplatz gelangt die Untersuchung zu dem Bild, dass sich deutsche und skandinavische Arbeitnehmer eher aus gesundheitlichen Gründen für betriebsgastronomische Verpflegungsangebote interessieren. Das Hauptmotiv bei italienischen und spanischen Konsumenten leitet sich aus dem Bedürfnis nach sozialer Interaktion zu den Kollegen ab, bei den holländischen, britischen und US-amerikanischen Verbrauchern der Gemeinschaftsverpflegung ist es schlicht die Bequemlichkeit⁶⁸.

⁶⁴ „Kritische Distanz“ wird in der Studie als eine gezieltere Auswahl von Verpflegung verstanden, d.h. die Konsumenten machen sich mehr Gedanken hinsichtlich dessen, was sie eigentlich zu sich nehmen.

⁶⁵ Die Nachfrage nach Öko-Produkten wird erst an letzter Stelle aufgeführt.

⁶⁶ Für das Jahr 2003 konnten keine Studien lokalisiert werden. Die Frankfurter Allgemeine Zeitung berichtet in diesem Jahr, dass den Gesundheitssystemen aufgrund steigender Adipositas-Fälle gerade bei Kindern und Jugendlichen der Kollaps droht (Müller-Jung 2003).

⁶⁷ Quick-Service Restaurant, vormals Fast-Food.

⁶⁸ Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Nürnberg veröffentlichte ebenfalls 2004 eine Studie, allerdings nicht auf die Betriebsgastronomie bezogen. 9.400 Verbraucher in 8 europäischen Ländern übermittelten u.a. das Resultat, dass bei 61,7% aller deutschen Verbraucher der Preis wichtiger als die Qualität ist. Damit nimmt Deutschland im Jahr 2004 in dieser Hinsicht die Spitzenposition ein.

2004 wird die Studie „CREST“ durch die Intelect Marktforschung GmbH, Nürnberg veröffentlicht. Unter Nutzung eines entsprechenden Einkaufstagebuchs tragen seit Januar 2003 1.500 Personen, die einen Zugang zu Kantine/Mensa/Verkaufsautomat haben, ihre getätigten Verzehrsvälle ein. Die Studie zeigt, dass jeden Tag etwa 5,8 Millionen Verzehrsvälle in deutschen Kantinen stattfinden. Die Altersgruppe 30 bis 39 Jahre stellt dabei die intensivsten Nutzer der Verpflegungssysteme „Betriebsrestaurant“ und „Vending“ und Frauen tätigen etwa ein Drittel aller Verzehrsvälle. Bei einer Gesamtbevölkerung von 75,2 Mio. Menschen und einer Erwerbsquote 51,2% haben 18,3 Mio. Menschen Zugang zu einem Betriebsrestaurant, dass wiederum von etwa 75% dann auch tatsächlich genutzt wird (Pinsker 2004, S. 16). Antworten zu den Motivationen diese Gäste werden allerdings nicht gegeben (Intelect Marktforschung GmbH 2004). Eine Studie von Reisner et al. kommt hinsichtlich einer Betrachtung der gängigsten durch Caterer betriebenen Verpflegungssysteme zu dem Ergebnis, dass an erster Stelle das Betriebsrestaurant steht, gefolgt von den Automaten, dem Konferenzservice⁶⁹ und der Cafeteria (Reisner & Frank GmbH und Pflästerer 2004).

2005⁷⁰

Das Marktforschungsinstitut Conslin, München betrachtet den Außer-Haus-Markt und spezifiziert die Verpflegung am Arbeitsplatz als eines von vier Feldern des beobachteten Gesamtmarktes (Conslin AG 2005)⁷¹. Wesentliche Ergebnisse der Conslin-Studie sind:

- Verschiebung der Marktanteile in den vier Systemfeldern zu Gunsten der Systemgastronomie mit zentral gesteuerten und standardisierten Unternehmenskonzepten⁷².
- Der Arbeitsplatzverpflegung werden weiterhin Zuwächse innerhalb der betrachteten Marktsegmente prognostiziert. Als Hauptgrund hierfür wird das Sinken der Ausgabebereitschaft der Konsumenten gesehen mit einem Ausweichen auf diese Form der Verpflegung und die positive Entwicklung im ersten Halbjahr 2005.
- Das Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher wird weiterhin steigen. Eine davon

⁶⁹ Der Konferenzservice steht ebenfalls im Blickpunkt dieser Studie, da dessen Inanspruchnahme durch Meetings, Arbeitsbesprechungen, etc. motiviert ist.

⁷⁰ Untersuchungen hinsichtlich des Informationsverhaltens zu Ernährungsfragen ergeben, dass insbesondere Männer, ältere Menschen und Personen mit niedrigeren Bildungsniveaus diese Informationen am wenigsten beachten (o.V. 2005a).

⁷¹ Die drei anderen Kategorien werden unterteilt mit „Bedienungsgastronomie“, „Selbstbedienungsgastronomie“ und „Freizeitgastronomie“.

⁷² Interessant ist dieser Punkt vor allem deshalb, weil sich das Konzept eines Caterers vor Ort durch den erforderlichen Abstimmungsprozess mit den Auftraggebern immer nur individuell, d.h. auf die Rahmenparameter des Standortes bezogen, umsetzen lässt.

profitierende Form des Food-Angebotes ist dabei das Chilled-Food⁷³, welches in der Gemeinschaftsverpflegung zunehmend umgesetzt wird (Peinelt et al. 2004).

Bölts von der Deutschen Gesellschaft für Ernährung, Bonn kommt in diesem Jahr zu der Schlussfolgerung, dass sich folgende Trends bei den Konsumenten in der Gemeinschaftsverpflegung lokalisieren lassen (Bölts 2005, S. 6 f.):

- Steigender Qualitätsanspruch bezüglich frischer und Öko-Produkte. Dieser Qualitätsbegriff ist in seiner eindeutigen Bestimmung allerdings unklar, da sich auch die nachhaltige Produktion unter Schonung von Umweltressourcen aus Sicht der Verbraucher darunter verstehen lässt.
- Erhöhte Preissensibilität, die sich in der Erwartung der Gäste äußert, Qualität der gehobenen Gastronomie zu „Kantinenpreisen“ einkaufen zu können.
- Stärkere Fokussierung auf die ernährungsphysiologischen Gesichtspunkte der Ernährung, um dem Thema „gesunde Ernährung“ eine andere Gewichtung zu verleihen. Gesunde Nahrung steht nicht mehr im Widerspruch zu „Genuss“⁷⁴.
- Frische, Geschmack und das eigentliche Ess-Erlebnis in einem anspruchsvollen Ambiente sorgen nicht nur für die gewünschte Abwechslung. Vielmehr erwächst sich die traditionelle Kantine über den Wandel zu einem Betriebsrestaurant durch seine weitere atmosphärische Ausgestaltung zu einem Aufenthaltsort, der beruflich auch zu Besprechungen, bzw. Arbeitsessen (auch mit externen Teilnehmern) genutzt werden wird.

⁷³ Chilled-Food entsteht durch ein besonderes Herstellungsverfahren und besteht darin, Speisen zunächst zu garen und sofort danach auf eine Temperatur von 0-3 Grad herunterzukühlen. Der besondere Vorteil besteht darin, den Produktions- vom Verzehrprozess entkoppeln zu können, der bis zu 5 Tage später erfolgen kann.

⁷⁴ Caterer beginnen, das Thema offensiv aufzugreifen, wie das Beispiel von Apetito zeigt (apetito AG 2005).

2006⁷⁵

Die Anstrengungen der Industrie hinsichtlich der Bekämpfung der Adipositas und Beeinflussung der Gesundheit der Verbraucher münden in neue Produkte⁷⁶. In diesem Jahr wird von den Fachpublikationen des Catering-Marktes angesprochen, dass sich die Gäste der Betriebsgastronomie vermehrt mit der Lebensmittelqualität auseinandersetzen, insbesondere bei Bio-Lebensmitteln, die Sicherheit und Qualität verheißen (Schmid 2006a). 2006 veröffentlicht die ZMP erneut nach 2002 in Zusammenarbeit mit der CMA eine Studie zum Außer-Haus Markt (ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH 2006). Diese Marktanalyse basiert auf dem Verbraucherpanel CREST, welches im Jahr 2004 veröffentlicht worden war (s.o.) und mit neuesten Ergebnissen erneut publiziert wird. Feststellungen trifft die Studie hinsichtlich möglicher Motive zur Nutzung von Verpflegungsangeboten in der Betriebsgastronomie allerdings nur punktuell:

- Die Konsumententwicklung verläuft positiv durch günstige Preis-/Leistungsverhältnisse.
- Das Betriebsrestaurant wird vermehrt frequentiert, um Abstand von der Arbeit zu gewinnen.
- Montags und freitags sind schwache Tage bei der Besucherfrequenz aufgrund der Wochenendpendler zu Beginn und der Freizeitaussichten am Ende der Woche.
- Vending, mobile Verkaufswagen und der Kiosk werden als Alternativen zum Betriebsrestaurant genutzt von Gästen, die sich nicht selbst verpflegen, am Wochenende arbeiten müssen oder vor allem freitags früh Feierabend machen.
- Die Auswahl von Food-Angeboten ist auch in Abhängigkeit vom Wetter zu sehen.

⁷⁵ Für 2007 ist lediglich die Apollinaris-Studie verfügbar, die aber aus bereits genannten Gründen in diesem Kontext keine Verwendung findet. In der Fachpresse werden 2007 die ersten Beispiele firmeneigener Sportstudios vermeldet und die unterschiedlichen Food-Angebote der Catering-Branche, die auf das Thema „Fitness am Arbeitsplatz“ abstellen (Schmid 2007a). Die prognostizierte Entwicklung des Marktes für die Gemeinschaftsverpflegung kennzeichnet sich durch eine zunehmende Annäherung an die öffentliche Gastronomie aus und die verstärkte Prägung durch die gesellschaftlichen Trends hinsichtlich Ernährung, Körperbewusstsein und Freizeitverhalten (Schmid 2007b). Die Entwicklungen der Industrie zu vermeintlich gesunden Produkten werden parallel zu der wachsenden Marktnachfrage forciert (Donner 2007).

⁷⁶ Siehe hierzu die Interviews mit dem Marketing-Vorstand von Kraft Foods, Paula Sneed (Seiwert 2006) und mit Lars Olofson, Executive Vice President von Nestlé (Schrader 2007).

3.2.2 Modell des Gastverhaltens in der Gemeinschaftsverpflegung von Piorkowsky

Eine der ersten wissenschaftlichen Abhandlungen, die sich mit dem Verbraucherverhalten in der Gemeinschaftsverpflegung beschäftigte und die Motive der Gäste empirisch untersuchte, wurde von Bober publiziert (Bober 1990). Zusammen mit Piorkowsky ging Bober zunächst von theoretischen Vorüberlegungen aus und forschte analog zu den oben aufgeführten Studien quantitativ. Ergänzend zu diesen Vorüberlegungen wurden 1987 und 1989 erste Einzel- und Gruppeninterviews durchgeführt. Sinn und Zweck war die Ermittlung der Bereiche, in denen eine Zufriedenheit von Gästen mit den Leistungen der Gemeinschaftsverpflegung überhaupt erzielt werden kann. Die so ermittelten Zufriedenheitsbereiche wurden schließlich für den Hauptteil des eigentlichen Fragebogens vorgesehen (Bober 1990, S. 25).

Piorkowsky ging bei der Entwicklung des Forschungsdesigns von unterschiedlichen Deutungen der Zufriedenheit aus. Grundüberlegung zur Modellentwicklung war, dass sich die Zufriedenheit von Konsumenten als Ergebnis von Handlungen und Handlungsergebnissen zeigt, die wiederum einer Bewertung durch den Konsumenten unterzogen werden. Soll/Ist-Vergleiche hinsichtlich der Erfüllung der eigenen Bedürfnisse und soziale Vergleichsprozesse fließen in diesen Bewertungsprozess als Zusammenspiel von Handlungs- und Bewusstseinssebene ein (Piorkowsky 1990, S. 30 f.).

Vier Komponenten, bzw. Kategorien stellen die verbindenden Grundelemente des Modells dar, damit Verhaltens- und Bewusstseinssebene und deren Zusammenwirken erklärbar werden. Die Handlungsebene wird dabei als objektives und beobachtbares Verhalten bezeichnet (innerhalb der nachfolgenden Grafik die beiden oberen Komponenten „Objektive Situation der Person und Umwelt“, sowie „Versorgungshandlungen“). Die Bewusstseinssebene wird als subjektives, nicht beobachtbares Verhalten beschrieben (in der Grafik die beiden unteren Komponenten „Subjektive Persönlichkeitsmerkmale“ und „Versorgungszufriedenheit“). Die einfachen Wirkungsbeziehungen der vier Komponenten zueinander sind mit einfachen Pfeilen, Hauptwirkungen hingegen mit Doppelpfeilen gekennzeichnet.

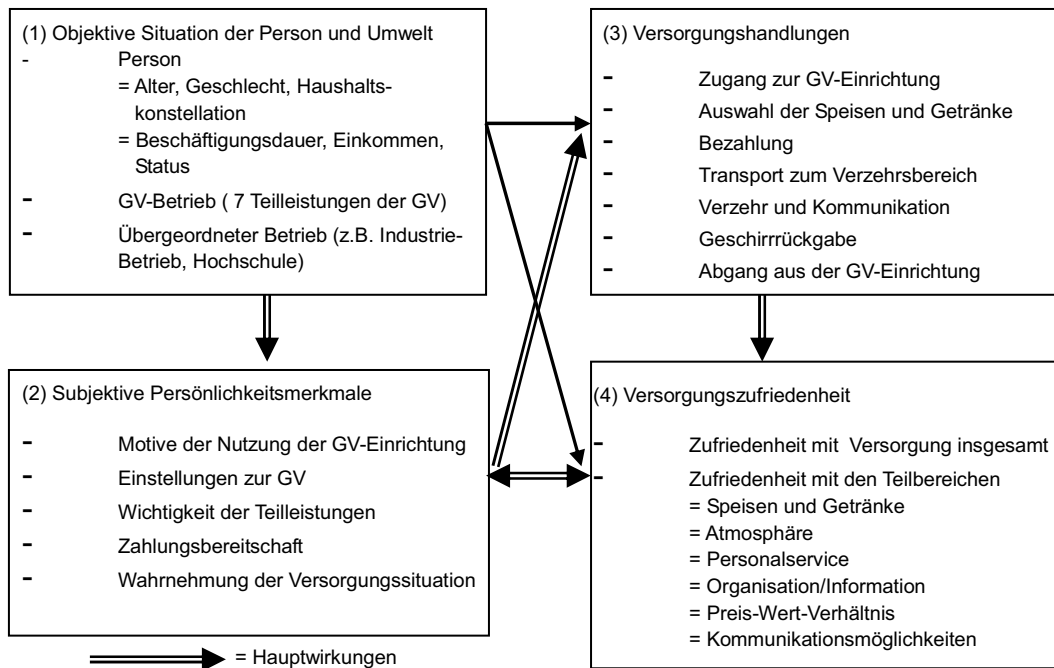


Abbildung 7 Modell des Gastverhaltens in der Gemeinschaftsverpflegung

Quelle: Piorkowsky 1990

Das von Piorkowsky entwickelte Modell richtet sich auf das Verpflegungsangebot „Betriebsrestaurant“, es betrachtet keine weiteren Verpflegungsangebote.

Objektive Situation der Person und Umwelt

Die objektive Situation des Gastes beinhaltet objektiv vorliegende Gründe für die Inanspruchnahme eines Betriebsrestaurants (beruflich bedingt, Ausbildung in einem Studium, (krankheitsbedingter) Aufenthalt in einer Einrichtung des Gesundheitswesens, etc.). Darüber hinaus werden Charakteristika der Gäste zugeordnet, beispielsweise das Alter und Geschlecht, sowie die Verbindung zum Arbeitsplatz mittels Zuordnung von Beschäftigungsdauer, erzieltetes Einkommen und erreichter Status in der betrieblichen Hierarchie. Die sieben Teileleistungen des Gemeinschaftsverpflegung⁷⁷ beschreibt Piorkowsky mit:

⁷⁷ Hier lassen sich durchaus die Ansätze des Marketing-Mix für die Verpflegungsangebote der Gemeinschaftsverpflegung wieder finden.

- a) Angebot an Speisen und Getränken
- b) Auswahl- und Bestellsystem
- c) Ausgabe und Verteilung der Speisen und Getränke
- d) Abrechnungssystem
- e) Verzehrbereich
- f) Geschirr-Rückgabe
- g) Informationen über das Angebot und die Nutzung der Teilleistungen

In dieser ersten Kategorie finden sich auch die Zuordnung der Betriebsgrößen und der Branchenzugehörigkeit eines das Catering in Auftrag gebenden Unternehmens⁷⁸ wieder und deuten die Unterschiedlichkeiten des Kundenspektrums der Catering-Branche an, die eingangs zu dieser Studie bereits näher erläutert wurde.

Subjektive Persönlichkeitsmerkmale

Die inhaltliche Beschreibung der zweiten Komponente zielt auf die Bewusstseins- und stellt auf die Motive zur Nutzung von Verpflegungsangeboten der Gemeinschaftsverpflegung ab. Aktivierende Prozesse mit einer zunehmenden Anreicherung kognitiver Elemente kennzeichnen die subjektiven Persönlichkeitsmerkmale, die sich wiederum aus den objektiv beobachtbaren Parametern für ein bestimmtes Verhalten ergeben⁷⁹. Subjektive Persönlichkeitsmerkmale führten aus der individuellen Wahrnehmung von Verpflegungsangeboten und einer subjektiv empfundenen Wichtigkeit der oben erwähnten Teilleistungen zu bestimmten Einstellungen der Gäste. Diese Einstellungen beziehen sich auf die Gemeinschaftsverpflegung allgemein und auf die bei dem beauftragenden Unternehmen vorhandenen Verpflegungsangebote. Einstellungen sind das Ergebnis einer Bewertung von Möglichkeiten zur Befriedigung vorhandener Motivationen und erzeugen die Bereitschaft von Gästen, für die verschiedenen Teilleistungen von Verpflegungsangeboten zu bezahlen.

Versorgungshandlungen

Piorkowsky führt in der dritten Kategorie die sichtbaren Handlungen eines Gastes auf, die sich aus der objektiven Situation und den subjektiven Persönlichkeitsmerkmalen ergeben⁸⁰. Analog zur Vorgehensweise des Blueprintings (Gelbrich 2007) werden sämtliche Teilprozesse

⁷⁸ In Anlehnung an die in Kapitel 2 vorgenommenen Differenzierung zwischen Auftraggeber und Gast ist somit an dieser Stelle der direkte Vertragspartner eines Catering-Unternehmens gemeint, der unter anderem die Räumlichkeiten und Medien (Strom, Wasser, Gas) für die Durchführung der Catering-Leistungen zur Verfügung stellt.

⁷⁹ Vgl. hierzu die eingezeichnete Hauptwirkung von (1) zu (2).

⁸⁰ Grafisch dargestellt durch die Doppelpfeile von (1) zu (2) und dann zu (3).

se der Versorgungshandlungen eines Caterers gegenüber den Gästen identifiziert und die Transparenz des gesamten Service-Prozesses deutlich. Die Offenlegung der Schnittstellen zum Personal des Caterers verdeutlicht Verbesserungspotenziale für das Erleben des Services gegenüber dem Gast und sind in der nachfolgenden Aufzählung kursiv für die „Back- und Front-Office“- Bereiche markiert. Das nachfolgende Beispiel beginnt mit dem Zugang zu den Räumlichkeiten:

- *Informationsaufnahme und den Orientierungsbewegungen bei der Auswahl der Food-Angebote sowie der erforderlichen Hilfsmittel (Tablett, Besteck, etc.), die durch die Köche (Food-Angebote) und das Küchenpersonal (Hilfsmittel) bereitgestellt werden.*
- *Entgegennahme des ausgesuchten Food-Angebotes bei den Mitarbeitern des Catering-Unternehmens in der Ausgabe.*
- *Bezahlung mit Bargeld oder bargeldlos bei dem Servicepersonal im Kassenbereich.*
- *Bewegung zum Sitz- oder Stehplatz mit dem Transport des Food-Angebotes.*
- *Konsumtion des Food-Angebotes.*
- *Rückgabe der Hilfsmittel an den Tablettstationen, die durch das Küchenpersonal regelmäßig in den Geschirrspülstationen zu leeren sind.*

Versorgungszufriedenheit

Die objektiv beobachtbaren (Versorgungs-)Handlungen des Gastes innerhalb der Catering-Teilprozesse führen erneut zu einer subjektiv determinierten Ebene des Bewusstseins. Diese Kategorie weist innerhalb der Bewusstseinssebene auf eine weitere Anreicherung der bereits in der zweiten Kategorie erwachsenen Einstellungen. Eine subjektiv resümierende Zufriedenheit des Gastes mit der Versorgung an sich erwächst sich weiter auf die Bereiche der Teilzufriedenheiten:

- **Speisen und Getränke**
- **Atmosphäre**
- **Personalservice**
- **Organisation/Information**
- **Preis-Wert-Verhältnis**
- **Kommunikationsmöglichkeiten**

Diese Bereiche für Zufriedenheit oder Teilzufriedenheit von Gästen sind entscheidend für die Identifizierung der Möglichkeiten eines Caterers, Zufriedenheit beeinflussen zu können oder nicht.

3.3 Erkenntnisse aus den Studien

Betrachtet man zunächst die populärwissenschaftlichen Studien, werden unterschiedliche Themenschwerpunkte im Zeitablauf ihrer Entstehung sichtbar. Es wird ein zunehmender Bedarf nach gesunder Ernährung festgestellt, der Wandel der Kantine zu einem Betriebsrestaurant durch die Verbindung von Verpflegung mit Genuss und das Schaffen eines angenehmen Ambientes, welches nicht mehr an die altgediente Kantine früherer Zeiten erinnert. Kritische Einstellungen werden berichtet hinsichtlich der Lebensmittelqualität und einer daraus resultierenden vermehrten Nachfrage nach frisch produzierten Food-Angeboten. Parallel hierzu wird die nach wie vor bestehende Bereitschaft konstatiert, nur wenig für ein Essen in der Gemeinschaftsverpflegung bezahlen zu wollen. Das Betriebsrestaurant steht an erster Stelle, das sich durch eine verbesserte Atmosphäre von einer reinen Versorgungseinrichtung zu einem Ort entwickelt, wo sich Arbeitstreffen und -essen miteinander verbinden lassen. Doch warum ist das so? Lässt sich das etwa mit dem Gesellschaftstrend veränderter Lebenswelten erklären? Wenn sich der Außer-Haus-Markt zu Gunsten der Systemgastronomie mit zentral gesteuerten und standardisierten Unternehmenskonzepten entwickelt, welche Standards sind dann für die Betriebsgastronomie zur Umsetzung eines Catering-Unternehmens empfehlenswert? Wie lassen sich die damit verbundenen Vorteile den Auftraggebern vermitteln, ohne die teilweise schwierigen Rahmenbedingungen⁸¹ für diese standardisierten Ausgestaltungen von Verpflegungsangeboten außer Acht zu lassen? Gibt es zusätzliche Erwartungen der Gäste an die Betriebsgastronomie und was lässt sich aus der zunehmenden Sensibilisierung zur Lebensmittel-Qualität ableiten? Viele Fragen hinsichtlich des Ernährungsverhaltens am Arbeitsplatz verbleiben nach der Sichtung dieser Untersuchungen. Erklärungsansätze hinsichtlich der Nutzung von Verpflegungsangeboten tauchen nur marginal auf, etwa durch die Studie 2006, die wiederum das Interesse deutscher Arbeitnehmer an betriebsgastronomischen Verpflegungsangeboten lediglich mit gesundheitlichen Gründen erklärt. Was genau sind diese gesundheitlichen Gründe oder hat es eher etwas mit der erforderlichen (Wieder-)Herstellung von Leistungsfähigkeit im Berufsalltag zu tun?

Die recherchierten wissenschaftlich fundierten Studien zeigen, dass sich aus ihnen die Ermittlung von Motiven der Gäste zur Nutzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote nur bedingt ergeben. Meyer beschäftigt sich vielmehr mit den Feststellungen, wie viele Menschen überhaupt in dem untersuchten Versicherungsunternehmen an der Betriebsverpfle-

⁸¹ Vgl. hierzu die Erörterungen in Kapitel 2.

gung teilnehmen und vergleicht die erzielten Ergebnisse mit der INFAS-Umfrage zur Ernährung am Arbeitsplatz in Ost- und Westdeutschland von 1991 (Meyer 1997, S. 97). Meyer gelangt zu dem Ergebnis, dass die Erhebungsergebnisse ihrer Studie nicht den Ergebnissen der INFAS-Studie entsprechen, ohne jedoch auf die näheren Einflussfaktoren zur Nutzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote einzugehen⁸².

Das Modell von Piorkowsky⁸³ resultiert aus der Zufriedenheitsforschung, die sich als Teilgebiet der sozialwissenschaftlichen Verhaltensforschung auf die Untersuchung und Gestaltung von Lebensqualität ausrichtet. Im Mittelpunkt des oben geschilderten Modells steht die theoretische Herleitung der Versorgungszufriedenheit von Gästen der Gemeinschaftsverpflegung und nicht speziell der Betriebsgastronomie. Auf Grundlage des Modells wurde die Konstruktion des Fragebogens zur Erhebung und Operationalisierung der zunächst rein theoretisch beschriebenen Zufriedenheit vorgenommen. Die Erhebungen führten zu Aussagen hinsichtlich der Zufriedenheit mit einer Kantine⁸⁴, nicht jedoch zu den Erklärungsgründen für deren Nutzung. Beide Ansätze, der von Meyer und der von Piorkowsky, untersuchen somit nicht, warum Kantinen oder ein anderes Verpflegungssystem mit den dort enthaltenen Food-Angeboten in der Betriebsgastronomie überhaupt genutzt werden.

⁸² Laut INFAS nutzen lediglich 21% aller in der Branche „Handel, Banken, Versicherung“ Beschäftigten die Kantine, Meyer gelangt zu einem Wert von 86,7% regelmäßiger Nutzer in dem von ihr untersuchten Unternehmen.

⁸³ Prof. Dr. Michael-Burkhard Piorkowsky ist Inhaber des Lehrstuhls für Haushalts- und Konsumökonomik an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität, Bonn.

⁸⁴ Hierzu wurden die Antworten nach dem Schulnotensystem kodiert (von 1 = sehr zufrieden bis zu 5 = sehr unzufrieden).

4 Empirisches Projekt

4.1 Vorgehensweise und Strukturierung

Dieser Abschnitt erläutert Struktur und Basis dieser Studie. Es wird dargelegt, warum bestimmte Methoden innerhalb des ausgesuchten Forschungsdesigns den Vorzug erhielten, weshalb die grundsätzliche Entscheidung zu Gunsten eines qualitativen Ansatz ausfiel (Flick 1995, S. 149; Kühn 2005)⁸⁵ und wie das empirische Projekt durchgeführt wurde.

Zunächst sprachen drei wesentliche Gründe für die Wahl eines qualitativen Forschungsansatzes (Holzmüller und Buber 2007, S. 7ff.)⁸⁶:

- a) Für die Erkundung derzeit nicht untersuchter Forschungsfelder eignen sich qualitative Methoden besonders. Das Untersuchungsthema der Studie ist in sich neu und bislang unbekannt. Vorliegende Untersuchungen zeigen traditionell quantitativ determinierte Ausrichtungen und die Modellentwicklung von Piorkowsky war das Ergebnis quantitativ geprägter Überlegungen. Keine Studie beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit den Gründen für die Nutzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote. Diese Forschungsfrage ist, wie in dem vorherigen Kapitel ansatzweise erwähnt, bislang einfach nicht besetzt.
- b) Qualitative Vorgehensweisen erfassen Gedanken und Gefühle auch privater Natur, sowie gewachsene Faktoren des Bewusstseins (hierzu lassen sich gemachte Erfahrungen, kulturell bedingte Einstellungen und Verhaltensweisen zählen) und Emotionen unter bestimmten Bedingungen. Gegenstand dieser Studie ist die Erkundung emotionaler Faktoren, die als aktivierende Kräfte die Wahl bestimmter Verpflegungsangebote durch Konsumenten in der Betriebsgastronomie beeinflussen.
- c) Mit Hilfe qualitativer Methoden und Methodiken werden Erkenntnisse in bestimmten Lebenswelten mit einer offenen und interpretativen Herangehensweise des Forschenden und durch Berücksichtigung komplexer Bedingungslagen erzeugt. Die Fokussierung auf individuelle Prozesse und deren Verknüpfung zu erklärenden Modellen vor dem Hintergrund der Arbeitswelt steht im Mittelpunkt dieser Arbeit.

⁸⁵ Zur Betonung der Nachvollziehbarkeit wissenschaftlicher Forschungsarbeiten siehe auch Neumann und Holzmüller (Neumann und Holzmüller 2007).

⁸⁶ Buber und Holzmüller sprechen in diesem Zusammenhang von Leistungsmerkmalen.

Zu Beginn des Forschungsprozesses war die Handlungspraxis der zu Befragenden weitgehend vertraut und der Zugang zum Untersuchungsgegenstand wurde aufgrund dieser gemachten Praxiserfahrungen sowie vorliegender Studienergebnisse⁸⁷ in einer bereits vorstrukturierten Weise betrachtet. Es wurde daraufhin versucht, einen Ansatz zu identifizieren, der diese praktisch geprägten Überlegungen mit theoretisch-wissenschaftlichen Vorgehensweisen und Modellen verbinden kann (Mruck und Mey 2007, S. 37; Dyllick und Tomczak 2007, S.72). Das empfahl gleichfalls die Auswahl eines qualitativen Ansatzes, die sich im Laufe des Forschungsprojektes schließlich bestätigte, da die methodische Reflexion des fortlaufenden Prozesses unter dem Prinzip der Offenheit auch Auswirkungen auf Datenerhebung, -analyse und -interpretation hatte⁸⁸. Weitere Gründe für die Entscheidung zu einer qualitativen Methodik sind deren erfolgreicher Einsatz bei der Motivforschung (Buber und Klein 2007, S. 54) und die Nutzung zur Weiterentwicklung von Theorien (Rost 2005). Gadner und Buber zeigen darüber hinaus in ihren Abhandlungen auf, welche vielfältigen Einsatzmöglichkeiten sich mittlerweile für die qualitative Forschung in unterschiedlichsten Anwendungsfeldern ergeben haben (Gadner et al. 2004; Buber et al. 2004a), beispielsweise in der Psychologie (Jüttemann 1989, S. 9).

Hinsichtlich der Umsetzung des qualitativen Ansatzes für das vorliegende Forschungsprojekt ergab sich zunächst eine Betrachtung der wissenschaftstheoretischen Basis, beginnend bei der Phänomenologie. Durch Rekonstruktion des Bewusstseins anderer Personen will die Phänomenologie Erklärungen für das Erleben, etwa des Konsums, möglich machen (Hitzler 2007, S. 89). Die Trennung von einer theoretischen Welt, die durch Einstellungen und Voreingenommenheiten geprägt ist, zu einer davon vollkommen losgelösten, so genannten primären Lebenswelt kennzeichnet die ersten Schritte innerhalb der Vorgehensweise der Phänomenologie (Lamnek 1995a, S. 70 f.).

Weiterhin führt die Reduktion durch Distanzierung von subjektiv basierenden Beurteilungen letztendlich zu einer objektiven Beschreibung von Gegenständen. Das Forschungsprojekt sollte durch (distanziertes) Fremdverstehen erhaltener Aussagen in der Lebenswelt des Berufsalltags die Konstruktion eines Modells zum Konsumverhalten in der Lebenswelt der Gemeinschaftsverpflegung ermöglichen. Die Fortführung der Projekt-Überlegungen zu einer „richtigen“ Deutung der im qualitativen Prozess generierten Aussagen führt als zweitem theo-

⁸⁷ Vgl. hierzu die entsprechenden Ausführungen in dieser Arbeit.

⁸⁸ Auf diesen Zusammenhang macht auch von Kardorff aufmerksam (von Kardorff 1995) und das führte zu den beiden Phasen der Datenerhebung in dieser Studie.

retischen Ansatz zu den Grundbausteinen der hermeneutischen Wissenssoziologie, die sich mit der systematischen Findung neuer Sachverhalte beschäftigt und dem Forschenden in Anlehnung an die Phänomenologie die Loslösung von bestehenden Einstellungen abverlangt (Reichertz 2007, S. 119). Das war schließlich auch der Grund, warum für diese Studie die vorliegenden praktischen Erfahrungen zunächst mit den Äußerungen und Meinungen ausgesuchter Vertreter eines Catering-Unternehmens abgeglichen wurde. Die Hermeneutik lässt sich auch beschreiben als eine „Kunstlehre des Verstehens“ (Lamnek 1995a, S.71), die sich aus der Interpretation von Aussagen zu einer - vordergründig betrachtet - widersprüchlichen Objektivität des (subjektiven) Sinnverstehens ergibt. Einer vermeidlichen Willkür des Verstehens begegnet die Hermeneutik jedoch durch konkrete Regeln (etwa das Vorgehen nach den hermeneutischen Zirkeln I und II).

Als weitere wissenstheoretische Basis dieser Arbeit wurde die Textwissenschaft herangezogen (Lamnek 1995a, S. 88 ff.). Die in dem Forschungsdesign der Studie vorgesehene Transkription von Aussagen der Probanden führt konsequenterweise zu Texten, die wiederum die Dokumentation sozialer Wirklichkeit darstellen. Auf der Grundlage der aus den Interviews enthaltenen Gebrauchssprache wird die analytische Betrachtung einer damit verbundenen Lebenswelt zum Gegenstand philosophisch wissenschaftlicher Analyse. Aus Umgangssprache lassen sich mit Hilfe der Textwissenschaft Kausalitäten und erklärende Zusammenhänge entwickeln (von Savigny 1980)⁸⁹. Diese Betrachtungen waren insbesondere bei der Gegenüberstellung der Äußerungen von Caterern und der Gästen hilfreich und halfen der Intention, diese beiden Lebenswelten und Blickwinkel zu gleichen Inhalten zusammenführen zu wollen. Unterschiedliche, sowie gleiche Betrachtungen dieser beiden Gruppen sollten herausgearbeitet werden. Die eingeschlagene qualitative Methodik wurde konsequenterweise dahingehend weiterverfolgt, indem auf Grundlage des existenten Vorwissens das Forschungsziel ermittelt wurde und ein Vergleich mit dem vorliegenden, auch im weiteren Verlauf dieses Kapitels dargelegten theoretischen Wissen stattfand. Dieser Abgleich führte letztendlich zu der Ausgestaltung der Forschungsfrage mit einem explorativen Charakter (Srnska 2007, S. 170) und dem Verständnis als Eingangsforschung (Kleining 1995, S. 16). Im Umkehrschluss lässt sich formulieren, dass bei dem Vorliegen eines umfangreichen theoretischen Wissenstandes eine deskriptive Gestaltung der Forschungsfrage ergeben hätte.

⁸⁹ Dieses Grundverständnis war vor allem bei der Datenanalyse und –interpretation mit GABEK® wichtig.

Der explorative Charakter der Studie verbindet sich mit der methodologischen Vorgehensweise der „Grounded Theory“ (Glaser und Strauss 1967). Die Grounded Theory zeigt den Weg in die empirische Vorgehensweise, die von drei Elementen geprägt wird (Lueger 2007, S. 196 ff.):

- a) Das theoretische Sampling, das bei der Studie mit der Sammlung von generell verfügbaren Materialien, Gesprächen und Beobachtungen begann und schließlich zur Fokussierung auf Caterer und Gäste führte. Die zunehmende Ausgestaltung des Rahmens und die Reflexionen der ersten Gespräche verschafften im Laufe des Prozesses eine klarere Forschungsausrichtung unter Beibehaltung des Prinzips der Offenheit.
- b) Das Kodieren des erzeugten Materials, das Klarheiten verschafft, welche Aussagen sich aus dem zu interpretierenden Material ziehen lassen. Die Festlegung entsprechender Regeln war dabei eng verbunden mit den Entscheidungen für die jeweiligen Formen der Datenanalyse und –interpretation⁹⁰.
- c) Das Anfertigen von Memos während des Forschungsprozesses, die eine Theorieentwicklung durch fortlaufende Reflexion unterstützen sollen. Hierzu wurden Informationen zu den geführten Gesprächen gesammelt und die vor Ort durchgeführte Standortbesichtigung des Untersuchungsobjektes durch manuelle Aufzeichnungen, die wiederum in einer Standortskizze⁹¹ mündeten, unterstützt.

Welche Kriterien bestimmten schließlich die Stichprobe für die Erhebungen dieser Arbeit? Diese Forschungsfrage ist grundsätzlicher Natur, denn es geht um die zu erlangende Repräsentativität der aus einer Stichprobe ermittelten Ergebnisse. Für die Ausarbeitung der Antwort wurden zunächst die drei grundsätzlichen Erkenntnismethoden betrachtet, deren unterschiedlicher Betrachtung des Verhältnisses von Stichprobe zur Grundgesamtheit die Bestimmung der Stichprobe für die Forschungsarbeit letztendlich entschied (Meyer und Reutterer 2007, S. 232 ff.):

- Bei der deduktiven Vorgehensweise werden Rückschlüsse vom Allgemeinen auf das Einzelne gesucht. Hier spiegelt sich das Wesen der quantitativen Forschung, die eine zuvor durchgeführten Theoriebildung mit den zu erzielenden empirischen Ergebnisse

⁹⁰ Die Darlegung der hierzu verwendeten Methoden erfolgt später.

⁹¹ Diese Skizze befindet sich weiter unten und zeigt deutlich die näheren Standortfaktoren auf, die wiederum die Auswahl der betriebsgastronomischen Verpflegungsangebote in dem untersuchten Unternehmen beeinflussen könnten.

nach strengen Regeln der Statistik (um eben die geforderte Repräsentativität zu erreichen) hinsichtlich des Beleges für die zuvor aufgestellte Theorie untersucht. Hierzu werden in der Regel umfangreiche Stichproben gezogen.

- Bei einer induktiven Methodik wird aus Einzelbeobachtungen auf das Allgemeine geschlossen. Die induktive Einstellung des Forschenden zeichnet die qualitative Forschung aus und führt über eine zuvor getätigte Hypothesenbildung zur Entwicklung der Theorie auf Grundlage des empirischen Materials. Der Stichprobenumfang richtet sich weniger nach den oben angedeuteten Grundregeln der Statistik. Vielmehr ist entscheidend, welche Dichte und Güte die ermittelten Daten der Stichprobe hinsichtlich der Interpretations- und Explikationsfähigkeit erlangen.
- Die explorative Inhaltsstruktur des Forschungsansatzes verband sich schließlich mit der dritten Erkenntnismethode, der Abduktion als Ausgangspunkt des Forschungsprozesses. Abduktion führt zu Vorhersagen aufgrund einzeln gemachter Erfahrungen innerhalb unterschiedlicher Typenbildungen (Peirce 1990) und ermöglicht über herzustellen Analogien der beschriebenen Einzelfälle einen Rückschluss auf eine neue, damit verbundene Regel (die letztendlich aus dem Modell von Piorkowsky weiterentwickelt wurde) und das Allgemeine. Die abduktive Haltung innerhalb des Forschungsprojektes verstand diese Studie dementsprechend nicht statisch, sondern als ein fortlaufender, sich entwickelnder Prozess.

Die Bestimmung des eigentlichen Samplings dieser Forschungsarbeit ergab sich deshalb nicht nur aus der bereits oben skizzierten „Grounded Theory“, vielmehr als Konsequenz der abduktiven Methodik. Auf Basis der in der Problemstellung entwickelten Hypothese (Hildebrandt 2000, S. 36 f.) wurde zur Bestimmung unterschiedlicher Typen, die Sichtweisen operativer Führungskräfte eines Caterers und die Sichtweisen von Gästen in einer ersten Phase der empirischen Untersuchung gegenübergestellt. Gegenstand dieser Phase 1 war nicht die ausschließliche Erhebung von Einzelerfahrungen hinsichtlich des Verpflegungsangebotes „Betriebsrestaurant“. Vielmehr wurde die Betrachtung aufgrund des Themas dieser Arbeit erweitert, weitere Verpflegungsangebote und die Gründe für deren Nutzung erfragt⁹².

Die ersten Teilergebnisse ergaben schließlich Erkenntnisse, die sich schwerpunktmäßig auf das Verpflegungsangebot des Betriebsrestaurants beziehen ließen. Diese Konklusionen lei-

⁹² Aus dieser Bestimmung ergab sich zudem eine klare Abgrenzung zu den Untersuchungen von Meyer und Piorkowsky.

teten daraufhin eine zweite Phase der empirischen Vorgehensweise ein: Die gezielte Befragung der Analyseeinheit „Gäste“ hinsichtlich des bei Piorkowsky theoretisch fundierten Verpflegungsangebotes „Betriebsrestaurant“⁹³. Nachstehende Abbildung verdeutlicht die Unterteilung des Untersuchungsansatzes in die beiden Phasen, die dort vorhandenen Befragungsschwerpunkte und die jeweiligen Probandengruppen.

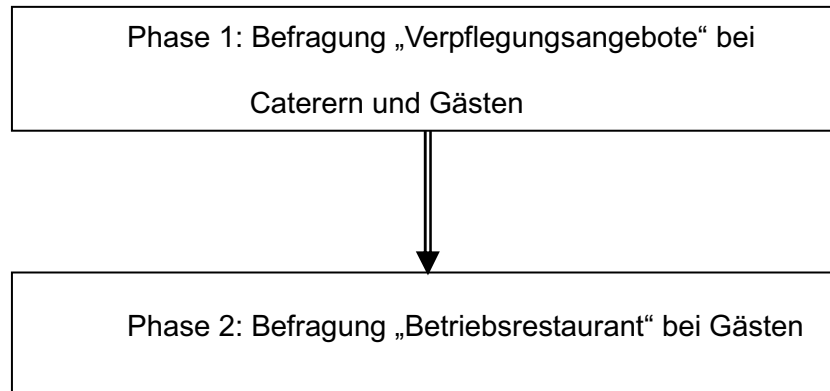


Abbildung 8 Zwei Phasen des Untersuchungsansatzes

Die Festlegung der Stichprobengrößen erfolgte ohne Zugriff auf die Aspekte einer statistischen Repräsentativität und lehnt sich an die Ausführungen von Titscher an (Titscher et al. 2000). Der Rückgriff auf die objektive Hermeneutik half gleichfalls weiter und ergab wertvolle Orientierungen: Latente Sinnstrukturen lassen sich auch in kleinsten Untersuchungseinheiten (im Sinne von Transkripten) wiederfinden (Oevermann et al. 1979) und die Ermittlung der Anzahl zu befragender Personen kann bei qualitativen Ansätzen nicht mit Hilfe der Statistik hergeleitet werden (Kurz et al. 2007, S. 467).

Vorzufindende Aussagen ergeben derzeit kein klares Bild und variieren beispielsweise für die Durchführung problemzentrierter Interviews bei 15 einstündigen Interviews zur Erreichung von etwa 80% der Erkenntnisse hinsichtlich der Forschungsfrage bis hin zu 20 bis 30 Interviews, die wiederum zu 90 – 95% der möglichen Erkenntnisgewinnung beitragen (Griffin und Hauser 1993). Zaltman und Higie schlagen eine Stichprobengröße von 7 bis 15 Interviews

⁹³ Diese Verknüpfungen zwischen Theorie und Praxis entsprechen exakt dem Gedanken der „Grounded Theory“.

vor mit einer Zeitlänge zwischen 90 und 120 Minuten (Zaltman und Higie 1993). Perry berichtet, dass er seine Untersuchungen mit 29 Interviews durchführte (Perry 2004, S. 53).

Der nominale Umfang der Probanden dieser Studie wurde schließlich durch zwei Überlegungen bestimmt:

- a) Welche Möglichkeiten standen zur Verfügung, die durchgeführten Interviews überhaupt mit den Probanden während der Arbeitszeit organisieren zu können? Diese Überlegung lässt die Stichprobenbestimmung innerhalb des Grounded Theory-Ansatzes bei den identifizierten Gruppen „Caterern und Gästen“ dann eher als das Ergebnis einer Ad-hoc-Stichprobe erscheinen, deren Nutzen sich dennoch mit der explorativen Grundausrichtung der Forschungsstudie verbinden lässt (Meyer und Reutterer 2007, S. 237). Hierzu wurden entsprechende Telefonate und Gespräche bei beiden Probanden-Gruppen (willkürlich) geführt, um die erforderlichen Interviewtermine zu vereinbaren. Ein Resultat war auch die Empfehlung weiterer Ansprechpartner durch die Angesprochenen („Schneeball-Effekt“).
- b) Welche Datendichte wurde durch die Interviews im Zeitablauf erzeugt und gibt es im Verlauf der Forschung neue Erkenntnisse durch weitere Interviews? Müssen zusätzliche Interviews organisiert werden oder ist die erreichte Menge ausreichend? Die Dynamik des Forschungsprozesses fand in diesem zweiten Gesichtspunkt ihren Ausdruck und resultierte letztendlich aus der oben aufgeführten abduktiven Erkenntnismethodik. Für den Forschungsprozess bedeutete das in der zweiten Phase eine Erweiterung der ursprünglich erreichten Anzahl von 15 Interviews um 5 zusätzliche Gespräche auf insgesamt 20.

Mit Hinblick auf das Forschungsparadigma hatte die abduktive Haltung weitere Konsequenzen. Die Intention, die neu gewonnenen Erkenntnisse des explorativen Forschungsansatzes möglichst objektiv und damit glaubwürdig zu machen und der dem Forschungsprozess inhärente Abgleich zwischen Theorie und Empirie ließ den Mixed-Methods Ansatz attraktiv erscheinen.

Für die Studie erschien somit ein multimethodisches qualitatives Design (Foscht et al. 2007, S. 251 ff.) opportun⁹⁴. Dieses multimethodische Design wurde inhaltlich gefüllt mit entsprechenden Basiskriterien, die eine nachvollziehbare Positionierung der Arbeit auch gegenüber Dritten sicherstellen sollten⁹⁵. Steinke gibt hierzu folgende Bewertungskriterien vor (Steinke 2007, S. 270 ff.):

➤ *Indikation der Methoden*

Dieses Kriterium verlangt unter anderem den Nachweis, inwiefern die gewählten Methoden zur Datenerhebung und –auswertung dem Untersuchungsgegenstand angemessen gewählt wurden. Auf diesen Aspekt soll später eingegangen werden.

➤ *Empirische Verankerung*

Beide gewählte Methoden zur Datenerhebung arbeiten in ihrer Auswertungsphase mit entsprechenden textlichen und grafischen Belegen zur Darlegung relevanter Aussagen, die zur Entwicklung eines Modells führen sollen.

➤ *Verallgemeinerbarkeit*

Mit Hilfe des aus den empirischen Ergebnissen entwickelten Modells und den sich daraus anschließenden Handlungsempfehlungen werden die Erkenntnisse der Studie allgemein und branchenbezogen verwertbar.

➤ *Intersubjektive Nachvollziehbarkeit*

Nicht zuletzt durch die Darlegung der inhaltlichen Vorgehensweise dieser Studie in diesem Kapitel und der transparenten Darlegung der dabei erzielten Ergebnisse ist dieses Kriterium erfüllt.

➤ *Relevanz*

Der Nutzen wird durch die Herausarbeitung eines neuen Modell-Konstruktes sichtbar. Der explorative Charakter der Studie zur Gewinnung neuer Erkenntnisse ist im Vergleich zu den bisherigen Studienansätzen nochmals hervorzuheben.

⁹⁴ Ernst, Bazeley und Kuchinka zeigen die Beispiele eines angewandten Methodenmix durch die Kombination qualitativer und quantitativer Methoden auf (Bazeley 2004; Kuchinka 2004; Ernst 2005). Auch diese Varianten sind im Mixed-Methods Ansatz möglich. Buber et al. berichten von einem derartigen Ansatz zur Untersuchung der Motivationsstrukturen von Konsumenten in Shopping Malls (Buber et al. 2004b). Adler erläutert ebenfalls einen multimethodische Vorgehensweise unter Einbindung der GABEK®-Methode (Adler 2004).

⁹⁵ Die schließlich gewählten Methoden werden später ausführlich dargestellt.

Auf der Strategie-Ebene dieses Projektes führten die weiteren Überlegungen zur Auswahl der dokumentarischen Methode, deren Umsetzung durch die empirische Rekonstruktion von Praxiswissen⁹⁶ einen methodisch-kontrollierten Zugang zu vorhandenem Alltagswissen verschafft (Bohnsack 2007, S. 321)⁹⁷. Die mit der Arbeit intendierte Erklärung der Nutzungsgründe betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote stellt auf die vorhandene Alltagspraxis von operativen Führungskräften und Gästen innerhalb des Caterings ab. Wichtig war deshalb, einen durch entsprechende Methoden kontrollierten Zugang zu dem handlungsleitenden (Alltags-)Wissen der Probanden zu erhalten (Mannheim 1964). Unterschiedliche Erfahrungsräume der Befragten⁹⁸ wurden bewusst in die Stichprobenauswahl einbezogen, um das zu rekonstruierende Handlungsmuster mittels Modellbildung generalisieren zu können. Die Identifizierung von Gemeinsamkeiten (etwa hinsichtlich der Priorisierung des Betriebsrestaurants) aber auch von Unterschiedlichkeiten wurde durch den Vergleich des Alltagswissens verschiedener Milieus ermöglicht und sollte zu den unterschiedlichen Gründen für die Nutzung von Verpflegungsangeboten führen können. Wenn das handlungsleitende (Alltags-)Wissen der Gäste bekannt ist, kann auf dieser Basis nicht nur durch Dritte verstanden werden, warum aktivierende Prozesse zu konkreten Handlungen führen. Vielmehr können entsprechende Erklärungsmuster auch zu Vorhersagen und Einschätzungen hinsichtlich des zukünftigen Handelns führen (Bohnsack 2007, S. 325). Diese zukünftigen Muster finden in dieser Arbeit ihren Ausdruck in den Empfehlungen für die Ausgestaltungen von Verpflegungsangeboten vor Ort. Hinsichtlich der Merkmale der dokumentarischen Methode lassen sich noch zwei wichtige Aspekte aufführen: Es werden nicht nur Texte zur Interpretation, sondern auch Grafiken und Bilder genutzt⁹⁹ und darüber hinaus ist ihr die Erkenntnismethodik der Abduktion zu Eigen.

Die Form der Interviews zur Erhebung der relevanten Daten wurde in enger Verbindung mit dem Forschungsgegenstand an sich und der Angemessenheit ihrer Verwendung bestimmt. Qualitative Forschung bietet hierzu mehrere Varianten mit jeweils verschiedenen Ausprägun-

⁹⁶ In diesem Zusammenhang erwies sich der Einbezug der Betreiber als sehr hilfreich.

⁹⁷ Die sich auf den ersten Blick anbietende Strategieentscheidung zugunsten der Hermeneutik wurde schließlich verworfen, da sich die Interpretationen zur Erlangung des Textverständnisses nicht im Team gemeinsam mit anderen Projektmitgliedern erreichen ließ (Knassmüller und Vettori 2007). Witt erläutert als strategischen Ansatz die zirkuläre Strategie, die die Durchführung der nächsten Forschungsschritte von den Ergebnissen der vorherigen Erkenntnisse abhängig macht (Witt 2005). Dieser Aspekt ergibt sich jedoch aus der abduktiven Grundhaltung und nicht als Strategie.

⁹⁸ In diesem Fall die Erfahrungsräume von Gästen und Betreibern.

⁹⁹ Bohnsack spricht in diesem Zusammenhang von vorikonografischer Ebene. Diese Ebene wurde in dieser Arbeit hinsichtlich der Interpretation von Ergebnissen intensiv genutzt.

gen an (Witzel 1982; Lamnek 1995b; Buber und Holzmüller 2007). Die Wahl fiel schließlich auf das qualitative Interview. Hierfür sprechen mehrere Gründe:

- Pragmatisch betrachtet lässt sich ein Interview mit einzelnen Personen leichter organisieren, als etwa die teilnehmende Beobachtung oder eine Gruppendiskussion (Lamnek 1995b, S. 35).
- Das qualitative Interview besitzt durch seinen methodisch und methodologisch hohen Status die Möglichkeit, (Original-)Text und Interpretation sofort zu vergleichen, bzw. die Interpretation anhand der Texte entsprechend belegen zu können (Hopf 1995, S. 182).
- Mittels qualitativem Interview lassen sich die Ursachen für ein bestimmtes Verhalten von Konsumenten erkennen und herleiten (Aghamanoukjan et al. 2007).
- Ein wichtiger Einsatzbereich sind Motiv- und Einstellungsstudien (Berekoven et al. 2001, S.95).

Qualitative Interviews sind in mehreren Varianten denkbar, beispielsweise narrativ, problemzentriert oder fokussiert (Lamnek 1995b, S. 68 ff.). Die Bestimmung der Form des qualitativen Interviews führte bei der Betrachtung der explorativen Grundausrichtung dieser Arbeit zu der Entscheidung, unterschiedliche Ausprägungen von Interviews in den beiden empirischen Phasen des Forschungsprozesses vorzunehmen (Aghamanoukjan et al. 2007, S. 422). Für die Phase 1 erschien für die Gäste das Leitfadenterview im Sinne eines explorativen Interviews sinnvoll (Kepper 2000, S. 170)¹⁰⁰. Im Vordergrund stehen dabei die subjektiv basierende Meinungen der Befragten zum Untersuchungsgegenstand (Kepper 1995, S. 40) und eine möglichst vollständige Sammlung von Informationen zu dem Thema (Winter 2005). Bei den operativen Führungskräften fiel die Wahl auf die Form des Experteninterviews. Die Positionierung als Experteninterview war aufgrund des Praxiswissens des Forschers durchaus möglich (Pfadenhauer 2007, S. 453). Diese erste Phase nutzte für die Auswertung erhaltener Aussagen den GABEK®-Ansatzes¹⁰¹. Mit der GABEK®-Methode lassen sich erhaltene Aussagen unterschiedlicher Befragungsgruppen hinsichtlich damit verbundener Merkmale und Kausalitäten zu dem Untersuchungsgegenstand herausarbeiten (Buber und Zelger 2000; Kimmel 2004, S. 83 ff.). Die Darstellungsform ist bei dieser Methodik sowohl textlicher als auch grafischer Natur und leitet sich, wie oben aufgeführt, aus der Forschungsstrategie der

¹⁰⁰ Der explorative Charakter ergab sich durch Fragestellungen während des Interviews, die den entwickelten Leitfadens auch fallbezogen verlassen konnten.

¹⁰¹ Siehe hierzu auch die detaillierten Erläuterungen im nächsten Kapitel.

dokumentarischen Methode ab. Phase 2 verwendete bei den Gästen hingegen das Laddering-Interview innerhalb der Means-End-Chain-Analyse¹⁰² zur näheren Untersuchung der vorhandenen Meinungen und Motive. Die Means-End-Chain-Methode hinsichtlich der Untersuchung der Motive zum Besuch des Verpflegungsangebotes in einem Betriebsrestaurant wurde aufgrund der aktuellen und neuesten Fortschritte in diesem Bereich gewählt (Gengler und Reynolds 1995, S. 19 f.).

Abschließend noch ein paar Anmerkungen hinsichtlich der Auswertung und Verarbeitung der in dem Forschungsprojekt erhaltenen Daten. Die Transkription der auf Tonträgern gespeicherten Daten und somit ihre Umwandlung in Textdaten wurde durch eine vollständige Übertragung des gesamten Datenmaterials vorgenommen. Die damit verbundene Nutzung der literarischen Umschrift vereinfachte das Lesen der erzeugten Dokumente (Höld 2007, S. 660) und somit auch ihre Interpretation durch den Forschenden. Das gesamte, auf diese Art und Weise erhaltene Textmaterial wurde nach den grundsätzlichen Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring verarbeitet¹⁰³. Mayring und Brunner verweisen auf die Positionierung der Inhaltsanalyse innerhalb explorativer Studiendesigns in Verbindung mit einer induktiven Kategorienbildung und verweisen hinsichtlich der Kodierung auf die Ähnlichkeiten zur „Grounded Theory“ (Mayring und Brunner 2007, S. 671). Diese Kategorien wurden sowohl bei dem GABEK®-Ansatz als auch in der Means-End-Analyse gebildet.

Die Fülle der erzeugten Daten machten deren manuelle Verarbeitung unmöglich und den Einsatz entsprechender Software erforderlich. Mittlerweile gibt es unzählige verschiedene Softwarelösungen für qualitative Forschungen (Gregorio di 2007, S. 733 ff.) und nur mit Hilfe entsprechender Computer-Programme gelingt die Bewältigung großer Datenmengen (Huber 1995, S. 243; Kuckartz 1999, S. 36 ff.; Kuckartz 2007, S. 715 ff.). Innerhalb der GABEK®-Methode ist die PC-Unterstützung durch die eigens entwickelte Software bereits gegeben, (WinRelan), für die Means-End-Chain – Analyse wurde die Software N'Vivo gewählt (Bazeley und Richards 2000; Richards 2004a, S. 97 ff.).

¹⁰² Eine detaillierte Darstellung hierzu erfolgt ebenfalls im weiteren Verlauf der Arbeit.

¹⁰³ Die genauere Darstellung der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring erfolgt später.

4.2 Erläuterung der gewählten Methoden

4.2.1 Analyseverfahren nach GABEK®

Der GABEK®-Ansatz (**G**anzheitliche **B**ewältigung von **K**omplexität) hilft, vorliegende Datenmengen sinnvoll zuzuordnen und qualitativ untersuchen zu können (Hofer 2000, S.167; Gadner und Ohnesorge 2004, S. 60). Im Mittelpunkt von GABEK® stehen insbesondere Kundenwünsche und –erwartungen (Zelger 2007). Die erhaltenen Äußerungen der Probanden werden dahingehend interpretiert, dass zunächst Sinneinheiten gebildet (hierzu zählt auch die Reduktion nach Mayring), diese wiederum kodiert werden und sich mittels getroffener Kausalannahmen und weiterer Verdichtung der Texte die Herausbildung von Gestaltenbäumen ergibt (Buber und Kraler 2000, S. 137).

Gestaltenbäume ergeben sich in ihrer Kodierung aus der Zusammenfassung ungeordneter Texte zu Textgruppen, die in sich schlüssig formuliert sein müssen. Aus den so erhaltenen Textgruppen werden sprachliche Gestalten gebildet, die sich aus der Beachtung bestimmter Regeln ergeben¹⁰⁴ und wiederum die Basis für neue Sätze auf einer höheren hierarchischen Ebene, den Hypergestalten bilden. Analog zur Forderung von Mayring dürfen die Sinninhalte der qualitativen Untersuchung durch diese Gestaltenbildung nicht verloren gehen. Diese Zusammenführungen werden solange fortgesetzt, bis sich keine neuen Textgruppen mehr bilden lassen (Maerk und Zelger 1999, S. 88 f.). Sprachliche Gestalten sind in ihrem Sinnzusammenhang zu den Lebenswelten und dem Vorwissen der Probanden zu sehen und werden innerhalb des von Josef Zelger entwickelten GABEK®-Ansatzes mit Hilfe der Software WinRelan zu entsprechenden Netzen zusammengestellt, anhand derer sich die Zusammenstellung von Textgruppen und ihre Kausalzusammenhänge zueinander erkennen lassen (Zelger 2002).

Mit diesen grafisch erstellbaren Netzen werden mittels Knotenbildungen gedankliche Einheiten erkennbar, die sinnhaft miteinander verbunden sind (Kuckartz 1999, S. 123) und aus denen sich die Explikationen herleiten lassen. Die Vorgehensweise für diese Studie mit Hilfe der GABEK®-Methodik lässt sich wie folgt kurz skizzieren¹⁰⁵:

¹⁰⁴ Hier ist die Konformität zu bestimmten pragmatischen, semantischen und syntaktischen Regeln der Textwissenschaften gemeint.

¹⁰⁵ Vgl. hierzu auch Ohnesorge (Ohnesorge 2004).

- Ermittlung der Aussagen von Probanden mittels Leitfadeninterviews, die offene Fragen beinhalten.
- Erfassung der transkribierten Texte, Gliederung von Sinneinheiten mit entsprechenden Kodierungen der zuzuordnenden Ebenen und Vereinfachung durch Eliminierung festgestellter Redundanzen sowie Clusterbildung. Herleitung von Kausalitäten und Bewertungen für den grafischen Aufbau von Netzen mittels WinRelan.
- Ausformung von Textgruppen zur Bildung sprachlicher Gestalten anhand der oben erwähnten Regeln.
- Ausarbeitung aller identifizierbaren sprachlichen Gestalten und deren sinnvolle Zusammenfassung zu hierarchisch übergeordneter Hypergestalten. Diese Hypergestalten werden zunächst aggregiert zu HyperHypergestalten. Deren Zusammenfassung wiederum ergibt schließlich den Gestaltenbaum mit der Ebene der HyperHyperHypergestalten. Ein Gestaltenbaum zeigt in deutlicher Form die in unterschiedlichen Hierarchien angelegten Äußerungen und Meinungen der Probanden.
- Erfassung der positiven und negativen Beurteilungen bestimmter Merkmale in Listen zur Erstellung von Bewertungsprofilen und zur Darlegung günstiger, ungünstiger, neutraler sowie verneinter Beziehungen von Aussagen der interviewten Personen zueinander.
- Ergänzung dieser Bewertungsprofile mit feststellbaren Kausalitäten in entsprechenden Listen, d.h. eine Darlegung von Wirkzusammenhängen in den Aussagen der Probanden.
- Identifizierung wichtiger Kernaussagen und –merkmale im Gestaltenbaum und Interpretation der ermittelten Textgruppen hinsichtlich Grundwerte, Ober- und Zwischenziele, erforderliche Maßnahmen und nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen.
- Prüfung der in den Interviews erhaltenen Aussagen hinsichtlich genannter Maßnahmen und nicht beeinflussbarer Rahmenbedingungen.
- Abschätzung möglicher Folgen und Nebenwirkungen der, wie oben beschriebenen, identifizierten Maßnahmen.
- Explikation der mit WinRelan erzeugten Netze.
- Unmittelbarer Vergleich der Befragungsergebnisse bei den Caterern und den Gästen mittels Kausal- und Bewertungslisten in den Kategorien Grundwerte, Ober- und Zwischenziele sowie Maßnahmen.
- Gegenüberstellung der tatsächlichen Gästewünsche und die dazu festgestellten Annahmen durch die operativen Führungskräfte der Caterer.

4.2.2 Means-End-Chain - Theorie

Grundansatz der Means-End-Chain - Analyse ist die Ermittlung der Antriebskräfte für bestimmte Motive hinsichtlich des konkretisierten Untersuchungsgegenstandes (Gruber et al. 2007, S. 571). Die theoretische Grundlage findet sich in der Means-End-Chain - Theorie von Tolman (Tolman 1932). Die Means-End-Chain - Analyse nimmt mittlerweile ein breites Anwendungsspektrum ein (Mühlbacher und Flipo 1997) und erfährt ihren Einsatz auch zur Untersuchung der Erwartungen von Kunden hinsichtlich der Qualität des Verkaufspersonals in Dienstleistungsbranchen (Botschen et al. 1997)¹⁰⁶. Diese Form der qualitativen Analyse von Daten basiert auf der Systematik des Laddering (Reynolds und Gutman 1988, S. 12 f.), d.h. zu dem Untersuchungsgegenstand werden zunächst die durch die Probanden assoziierten Attribute erfragt, anschließend die aus dem so ermittelten Attribut resultierenden Konsequenzen mit einer gezielten „Warum?“-Fragetechnik ermittelt, um schließlich die Werte, bzw. Wertvorstellungen der Probanden unter Fortführung dieser Fragetechnik zu erfahren (o.V. 2005b). Die Kette oder auch Abfolge „Attribute – Konsequenzen – Werte“ wird beendet, wenn der Proband keine Antwort mehr geben kann (Schnell et al. 1995; S. 327). Mit Hilfe des Laddering lässt sich ein tiefgehendes Verständnis von Konsumenten-Profilen erzielen und in entsprechende Instrumente zur Beeinflussung dieses Verhaltens überführen (Gengler und Reynolds 1995). Die daraus resultierenden Means-End-Chain - Abfolgen bilden auch die kognitiven Strukturen des (Alltags-) Wissen der Probanden ab (Neibecker 1998, S. 228; o.V. 2005c). Die grafische Nutzung der Ergebnisse in Form so genannter Hierarchical Value Maps (HVM) führt zu klaren Aussagen, sofern sie in nachvollziehbarer Weise aufgebaut werden (Gengler et al. 1995, S. 252). Um eventuell aufkommende Schwierigkeiten bei der Zuordnung der erhaltenen Aussagen in den Means-End - Abfolgen zu minimieren, wurden zunächst existente Definitionsansätze zu diesen Kategorien recherchiert und als Arbeitsgrundlagen für das bessere Verständnis von „Attribute“, „Konsequenzen“ und „Werte“ zusammengefasst.

Attribute

In den Lehrbüchern werden Attribute als „tatsächlich beobachtete oder rein gedanklich erfasste Bestandteile eines Objektes“ (Gruber et al. 2007, S. 571) bezeichnet. Attribute lassen sich auch als Merkmale einer Sache, bzw. des Untersuchungsgegenstandes bezeichnen. Sinkovics und Penz zählen in ihrer Abhandlung zu den Einsatzmöglichkeiten von N'Vivo7 einige beispielhafte Attribute auf, so etwa die Anzahl der Märkte, in denen ein Unternehmen

¹⁰⁶ Das erwähnte Beispiel untersucht den Einzelhandel für Damen- und Herrenbekleidung.

tätig ist (Sinkovics und Penz 2007, S. 991). Die verwendete Arbeitsdefinition des Begriffes „Attribute“ für eine eindeutige Zuordnung der Ergebnisse nach dem Means-End-Chain – Ansatz lautet somit wie folgt:

„Attribute werden als Beschreibungsmerkmale eines Gegenstandes verstanden, die ein möglichst eindeutiges Verständnis dieses Gegenstandes durch Dritte erlauben.“

Konsequenzen

Konsequenzen beinhalten bestimmte Nutzenkomponenten des Untersuchungsobjektes, die sich aus der subjektiven Sicht der Befragten ergeben (Gruber et al. 2007, S. 571). Lobin und Maindok zeigen bei ihrer Untersuchung zu den Gründen für die Inanspruchnahme künstlicher Skiwelten¹⁰⁷ einige beispielhafte Konsequenzen aus den zuvor erfragten Attributen auf, etwa „wetterunabhängig“ und „authentisch/natürlich“ (Lobin und Maindok 2007, S.944). Aufgrund der Beziehungen „Wenn sich A (als Attribut) ereignet, dann ergibt sich B (als Konsequenz)“ wird die Bedeutung hinsichtlich der oben beschriebenen „Warum?-Fragetechnik“ sichtbar. Folgende Arbeitsdefinition erleichtert die Einordnung der Ergebnisse von Means-End-Chain hinsichtlich des Begriffes „Konsequenz“:

„Konsequenzen werden als zeitlich versetzte, logische Folgen eines zuvor geschilderten Attributes betrachtet.“

Werte

Werte lassen sich auch mit dem Begriff der „Werthaltung“ gleichsetzen und als Darstellung des Wünschenswerten beschreiben, welches wiederum die zielgerichteten Handlungen erklärt, bzw. signifikant beeinflusst (Gruber et al. 2007, S. 571). Individuelle Wünsche richten sich hinsichtlich ihrer möglichen alternativen Ausprägungen wiederum an allgemein akzeptierte ökonomische, politische, soziale und kulturelle Werte aus (Schlecht 2007). Die erhaltenen Resultate nach dem Means-End-Chain – Ansatz werden auf Basis folgender Arbeitsdefinition dem Begriff „Werte“ zugeordnet:

„Werte sind als Orientierung gebend und handlungsleitend zu verstehen, mit denen das Individuum für sich wünschenswerte Dinge verbindet.“

¹⁰⁷ Hierzu wurden insgesamt 25 Besucher der beiden Skihallen in Bottrop und Hilden befragt.

Die eigentliche Vorgehensweise innerhalb der Studie anhand des Means-End-Chain - Ansatzes lässt sich wie folgt kurz skizzieren:

- Ermittlung von Probanden für die Leitfadeninterviews.
- Erfassung der transkribierten Texte mittels N'Vivo (Richards 2004b, S. 34 ff.).
- Kodierung der vorliegenden Aussagen zu den fortlaufend nummerierten Ausprägungen der Bereiche Attribute, Konsequenzen und Werte. Diese Zuordnungen richteten sich nach den oben Arbeitsdefinitionen.
- Untersuchung aller Interviews hinsichtlich feststellbarer Verbindungen von Attributen zu Konsequenzen und von Konsequenzen zu Werten.
- Ermittlung der Häufigkeiten dieser festgestellten Verbindungen und Eintragung dieser Häufigkeiten in die so genannte Implikationsmatrix.
- Grafische Darstellung der so erhaltenen Ketten in einer Hierarchical Value Map (HVM) unter Nutzung eines Cut-Off-Levels von 3. Somit werden alle Verbindungen, die weniger als dreimal vorkommen, nicht weiter beachtet. Zielsetzung des Cut-Off-Levels ist eine Schärfung der bei der Stichprobengröße von 20 Probanden erhaltenen Ergebnisse.
- Interpretation der Hauptstränge von den Attributen zu Konsequenzen und Werten mit Textteilen aus N'Vivo zur Erkennung wesentlicher Kernmotive von Gäste hinsichtlich der Nutzung eines Betriebsrestaurants.

Mit dem im Means-End-Chain – Modell verwendeten Laddering Ansatz wird das subjektive (emotionale) Wissen der Probanden hinsichtlich des Betriebsrestaurants sichtbar und die Antriebskräfte hinsichtlich der Motivation für bestimmte Handlungen lassen sich erklären (Gruber et al. 2007). Darüber hinaus ist dieser qualitative Ansatz in empirischen Untersuchungen zu dem Themenfeld von Lebensmitteln nicht neu, wie Kliebisch und Kjeldal zeigen (Kliebisch 2002; Kjeldal 2002). Letztendlich können durch die Laddering-Technik auch kognitive Strukturen dargestellt werden, wie Grunert anmerkt (Grunert 1991, S. 11 ff.).

4.2.3 Inhaltsanalyse nach Mayring

Grundlage für die Auswertung nach der GABEK[®]- und der Means-End-Chain-Methode ist zunächst das Verständnis der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring 1996). Die Intention von Mayring ist eine systematische Bearbeitung von Textmaterial, welches aus Kommunikation, gleich welcher Art entstammt (Mayring 1995, S. 209)¹⁰⁸. Somit wird diese Form der Analyse in der vorgelegten Studie nicht als Erhebungstechnik gesehen.

Das durch die oben beschriebenen Erhebungstechniken gewonnene Textmaterial wird nicht nur auf Inhalte untersucht. Vielmehr geht es auch darum, latente Sinnstrukturen zu entdecken. Die Herleitung von Motivationsstrukturen der Nutzer betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote soll interpretativ erfolgen. Den durch Mayring vorgegebenen Einzelschritten wurde in dieser Studie gefolgt, da sie eine strukturierte Vorgehensweise vor allem bei umfangreich anfallenden Datenmengen erlaubt. (Mayring 1997, S. 47 ff.). Somit wurde zunächst das Material festgelegt (= Interviews) und die Situation, in der das Material erzeugt werden sollte (= Sitzungsräume, die eine Störung ausschließen und /oder Büroräume). Anschließend wurde die Formalbeschreibung des Materials (= Tonbandaufnahme mit anschließender Transkription) bestimmt und die Ausrichtung der anzufertigenden Analysen (= Finden von Erklärungsmustern für die Inanspruchnahme von Verpflegungsangeboten der Betriebsgastronomie). Die Festlegung des Ablaufs der Analysen mit den zu nutzenden Techniken (= GABEK[®] - Ansatz und den Auswertungen mittels Software WinRelan für Phase 1, und N'Vivo für die Phase 2 stellt den nächsten Schritt dar. Ein ganzheitlicher Erkenntnis-Gewinn wurde durch die Bestimmung der Analyseeinheiten (= Caterer und Gäste für Phase 1, Gäste für Phase 2) sichergestellt.

Auswertung und Interpretation der erzielten Ergebnisse wurde erneut in Anlehnung an Mayring vorgenommen und zwar in drei Schritten:

- Zunächst wird das vorliegende Datenmaterial verkürzt, ohne den inhaltlichen Sinn zu verfälschen oder die für das Projekt relevanten Aussagen zu entfernen (Mayring 1995, S. 211). Mayring spricht in diesem Zusammenhang auch von reduktiven Prozessen (Mayring 1989). Dieser Schritt der Zusammenfassung führt sukzessive zu ei-

¹⁰⁸ Die geschichtliche Entwicklung der Inhaltsanalyse weist übrigens auf die USA in den 20-er Jahren des letzten Jahrhunderts. Die aus den Kommunikationswissenschaften stammende Technik wurde eingesetzt, um die immer umfangreicheren Datenmaterialien aus Zeitungen und Rundfunk systematisch auswerten zu können (Mayring und Brunner 2007).

nem immer höheren Abstraktionsgrad des Textmaterials der Studie und findet beispielsweise seinen grafischen Ausdruck bei GABEK[®] in Form der Gestaltenbäume und in der Means-End-Chain - Analyse als Hierarchial Value Map (HVM). Am Ende dieser Phase des inhaltsanalytischen Prozesses muss geprüft werden, inwiefern die in dem aufgestellten Kategoriensystem enthaltenen neuen Aussagen noch repräsentativ für das ursprüngliche Datenmaterial stehen (Mayring 2003, S. 61).

- Der zweite Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring sieht die Explikation der so erhaltenen Aussagen vor, d.h. die durch den ersten Schritt erhaltenen Ergebnisse werden gegebenenfalls unter Zuhilfenahme von Originaltextpassagen erklärt, damit sich für Dritte deren Nachvollziehbarkeit ergibt. Innerhalb der Explikation der Phase 1 (GABEK[®] - Methode) wird die Explikation auf Grundlage der in den Grafiken ausgewiesenen Textbeziehungen durchgeführt. In der Explikation der Phase 2 werden Original-Textpassagen nach zuvor festgelegten Regeln verwendet. Während der erste Schritt der Inhaltsanalyse auf eine Reduktion abzielt, geschieht mit der Explikation nunmehr das Entgegengesetzte (Mayring 2003, S.77).
- In dem letzten und dritten Schritt wird die Strukturierung der Explikationen vorgenommen. Basis dieser Strukturierung ist die Zuordnung der erhaltenen Ergebnisse zu entsprechenden Kategorien, die zuvor definiert wurden (Mayring 2002, S. 114 ff.). Die Strukturierungen können in unterschiedlichsten Formen vorgenommen werden. Mayring unterscheidet vier Formen (Mayring 2003, S. 85 ff.), nämlich die
 - a) Formale Strukturierung, die sich beispielsweise an Satzkonstruktionen, an bestimmten Gesprächsthemen oder der Abfolge von Gesprächsbeiträgen orientiert.
 - b) Inhaltliche Strukturierung, die eine theoriegeleitete Zusammenfassung der Inhalte des gewonnenen Materials vornimmt.
 - c) Typisierende Strukturierung, welche besonders auffällige Bedeutungsmerkmale aus dem Material zur näheren Explikation heranzieht.
 - d) Skalierende Strukturierung, die auf einer Einschätzung des zugrunde liegenden Datenmaterials mittels Skalierung beruht.

Dieser Studie liegt die inhaltliche, theoriegeleitete Strukturierung zugrunde. Basis hierfür sind die in Kapitel 3 vorgestellten motivationstheoretischen Themen und Aspekte sowie das Modell des Gastverhaltens in der Gemeinschaftsverpflegung von Piorkowsky.

4.3 Festlegung der Untersuchungseinheiten

Die Festlegung der Untersuchungseinheiten erfolgte auf Basis der eingeschlagenen Forschungsstrategie. Dem gesamten Untersuchungsdesign war nicht nur der Einsatz unterschiedlicher Analysemethoden für die beiden bereits oben beschriebenen Phasen inhärent. Es war auch wichtig, unterschiedlichste Perspektiven zu der existenten Forschungsfrage einzuholen, um eine ganzheitliche Ausleuchtung aus verschiedenen Blickwinkeln vornehmen zu können (Patton 2002, S. 230ff). Die Verfolgung dieses Gedankens löste den Untersuchungsansatz schließlich von der ursprünglichen Standortbezogenheit (siehe weiter unten) und führte zur Identifizierung von Experten, die sich mit der Gesamtheit aller Problemstellungen und -lösungen im Tagesgeschäft des Catering beschäftigen (Pfadenhauer 2007, S. 452). Diese ausgesuchten operativen Führungskräfte wurden aufgrund bestehender Kontakte für die Einbindung in die beschriebene Phase 1 angesprochen. Allen Probanden wurde für die Befragungen (sowohl für die Phase 1 als auch für die Phase 2) im Vorfeld mitgeteilt, dass die Interviews aufgenommen werden. In keinem Fall kam es zu negativen Reaktionen. Im Gegenteil: Nach dem Ende der Interviews wurde mit jeder befragten Person ein kurzes Feedback-Gespräch geführt und es wurden durchweg gute Resonanzen verzeichnet. Alle Probanden empfanden die Gespräche als angenehm und reflektierten, dass sich der Verlauf des Interviews positiv dargestellt habe. Ein wesentlicher Grund hierzu war die Möglichkeit der interviewten Personen, Länge und Inhalt des Gesprächs selbst steuern zu können.

4.3.1 Caterer

Als Caterer werden in dieser Studie die oben angesprochenen operativen Führungskräfte eines Catering-Unternehmens verstanden, die hinsichtlich ihrer Expertensicht zur Verpflegung von Gästen in der Betriebsgastronomie befragt wurden. Die Befragungen selbst wurden mit Hilfe eines Leitfadens¹⁰⁹ bei insgesamt sieben Probanden in der Regel direkt an den jeweils unterschiedlichen Arbeitsplätzen im Bundesgebiet vorgenommen. Bezüglich der Funktionalität der Gesprächsleitfäden für die Caterer wurden zunächst zwei Pre-Tests im Bekanntenkreis durchgeführt. Beide Pre-Tests wurden mit Hilfe eines Tonband-Gerätes aufgenommen, um mit der Methodik vertraut zu werden und die Reaktionen der beiden Probanden hinsichtlich der Akzeptanz eines Tonband-Gerätes zu beobachten. Der erste Pre-Test dauerte etwa eine halbe Stunde (32:14 Minuten), der zweite Pre-Test hingegen länger (1:13:32 Stunden). Die Bekannten wurden dahingehend ausgewählt, dass sie bereits Erfah-

¹⁰⁹ Im Anhang als Leitfaden vom Typ A ausgewiesen, für die Interviews der Gäste in der Phase 1 wurde der Leitfaden vom Typ B verwendet.

rungen mit einer Mittagsversorgung ihres Arbeitgebers gemacht haben mussten. Darüber hinaus durften sie nicht in der Catering-Branche tätig sein, um die Verständlichkeit der Fragen bewusst nicht aus Expertensicht zu beurteilen. Ein weiterer Grund war die intendierte Überführung der durch die Caterer erhaltenen Aussagen in allgemein verständliche Sinnzusammenhänge. In beiden Fällen wiesen die erzielten Ergebnisse auf eine gute Verständlichkeit hin, so dass keine Änderungen vorgenommen werden mussten. Eine zunächst befürchtete Ablehnung der Tonbandaufnahme durch die Probanden blieb aus.

Das Profil der befragten Caterer zeigt die nachfolgende Tabelle¹¹⁰:

Vorname	Hierarchieebene	Alter	Geschlecht
Klaus	Geschäftsleitung	44	männlich
Hans	Mittleres Management	32	männlich
Wolfgang	Mittleres Management	41	männlich
Petra	Mittleres Management	42	weiblich
Markus	Mittleres Management	49	männlich
Peter	Mittleres Management	39	männlich
Gerhard	Mittleres Management	47	männlich

Tabelle 3 Profil der Probanden bei der Befragung der Caterer in Phase 1

Durch die Erhebung der Daten wurden Interviews mit einer Gesamtlänge von 15,09 Stunden (mit einer durchschnittlichen Dauer von 126,35 Minuten) und insgesamt 214 Seiten Textmaterial erzeugt. Die Zeitdauer der Interviews belief sich bei dem kürzesten Interview auf 85,18 Minuten und das längste Interview dauerte 178,43 Minuten.

¹¹⁰ Anmerkung: Diese Übersicht zeigt im Gegensatz zu der Tabelle bei den Gästen keine funktionale Zuordnung, da allen Betreibern die Funktion „Operative“ gemein ist.

4.3.2 Gäste

Der explorative Charakter der Untersuchung konnte die oben erwähnten Expertengespräche der ersten Phase nutzen, um den für Gäste vorgesehenen Leitfaden kritisch zu prüfen und gegebenenfalls mit weiteren Themen anzureichern. Zur Umsetzung der Befragung der Gäste in Phase 1 stellte sich zunächst die Frage nach einer sinnhaften Typenbildung, die über vorhandene Gemeinsamkeiten der zu befragenden Personen den Orientierungsrahmen der Befragung schaffen sollte (Bohnsack 2007, S. 327). Die weitere Fortführung dieser Überlegungen zog schließlich den Ansatz des „Theoretical Sampling“ in die nähere Betrachtung. „Theoretical Sampling“ wurde genutzt, um die zugrunde liegenden Parameter der intendierten Modellentwicklung möglichst zielgenau identifizieren zu können (Meyer und Reutterer 2007, S. 241). Da Piorkowsky in seiner Modellentwicklung auf die Verbraucher von Versorgungsleistungen in der Gemeinschaftsverpflegung abstellt, wurden für die Untersuchung Gäste ausgesucht, die sich während der Arbeitszeit versorgen (müssen). Hierfür spielte es keine Rolle, inwiefern die am Standort anzusprechenden Gäste sich tatsächlich im Unternehmen selbst oder an einer in der Nähe befindlichen Möglichkeit verpflegen. Im Gegenteil: Die offene Grundhaltung der ersten Phase orientiert sich nicht nur am Prinzip der Offenheit qualitativer Forschung. Vielmehr sollten auch die Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme von Verpflegungsangeboten durch die Gäste der Gemeinschaftsverpflegung gezielt erforscht werden. Ein weiterer Aspekt erschien wichtig für den Erfolg der Untersuchung: Die eingangs beschriebene Änderung der Arbeitswelten mit zunehmender volkswirtschaftlicher Bedeutung des tertiären Sektors erfordert die Berücksichtigung zukünftig wichtiger werdender Bedürfnisse und Erwartungen von Arbeitnehmern, die auch in diesem Sektor arbeiten¹¹¹.

Die Kontakthanbahnung für die Befragung der Gäste erfolgte durch den vor Ort für das Catering Verantwortlichen. Die Gäste wurden im Unternehmen selbst befragt. Hierzu wurde eine neutrale Situation hergestellt, d.h. allen zehn Interviewpartnern wurde ein separater Arbeitsraum benannt. Das Probanden-Profil lässt sich wie folgt abbilden:

¹¹¹ Das Unternehmen, in dem die Mitarbeiter befragt wurden, lässt sich nach der Nomenklatur des Statistischen Bundesamtes (Stand 2003) dem Kredit- und Versicherungsgewerbe zuordnen.

Vorname	Hierarchieebene	Funktion	Alter	Geschlecht
Marc	Mittleres Management	Einkauf	34	männlich
Dorothee	Stabsfunktion	Personal	57	weiblich
Monika	Sachbearbeitung	Sekretariat	42	weiblich
Tobias	Sachbearbeitung	Personal	30	männlich
Heinz	Mittleres Management	Jahresabschluss-Prüfungen	58	männlich
Rolf	Betriebsrat	Personal	58	männlich
Gaby	Sachbearbeitung	Operativ	40	weiblich
Elke	Sachbearbeitung	Vertrieb	39	weiblich
Wilhelm	Stabsfunktion	Spezialfunktionen	62	männlich
Christian	Sachbearbeitung	Finanzen/Rechnungswesen	37	männlich

Tabelle 4 Profil der Probanden bei der Befragung der Gäste in Phase 1

Bei einer durchschnittlichen Gesprächsdauer von 70,39 Minuten wurden insgesamt 228 Seiten Textmaterial gewonnen. Das entspricht 12,06 Stunden Gesamtdauer aller Interviews. Die bei den Gästen geführten Gespräche verzeichneten eine kürzere Zeitfrequenz, das kürzeste Gespräch war bereits nach 29,42 Minuten beendet und das längste Interview dauerte 125,50 Minuten. Die Gesprächsleitfäden¹¹² für Caterer und Gäste waren in unterschiedliche Bereiche aufgeteilt, die inhaltlichen Strukturen waren jedoch in beiden Fällen identisch. Aufgrund der gemachten Erfahrungen mit den Caterern wurden leichte Modifikationen vorgenommen, ohne grundsätzliche strukturelle Änderungen vornehmen zu müssen. Vielmehr erwies sich das aus den Expertengesprächen erhaltene Wissen als durchaus hilfreich für die Gespräche mit den Gästen. Zunächst wurden die Probanden hinsichtlich des wahrgenommenen Ernährungsverhaltens der Gesellschaft in den letzten Jahren befragt und wie es sich aus ihrer Sicht in den nächsten 10 Jahren entwickeln wird. Durch die Hinleitung in diesem Teil zu den wahrgenommenen Veränderungen der Arbeitswelt wurde die Befragung allmählich auf die Betriebsgastronomie konzentriert. Der nächste Abschnitt des Leitfadens war inhaltlich auf Bedürfnisse und Motive der Gäste ausgerichtet, während danach die Bedeutung der Instru-

¹¹² Beide Gesprächsleitfäden (Typ A und Typ B) finden sich im Anhang wieder.

mente des Marketing-Mix erfragt wurde. Die beiden folgenden Abschnitte beschäftigten sich mit internen und externen Rahmenbedingungen, die das Konsumverhalten von Gästen beeinflussen könnten.

In der Befragung der Phase 2 mit Hilfe des Laddering erfolgte die Fokussierung ausschließlich auf Gäste. Die grundsätzlichen Überlegungen zur Auswahl geeigneter Probanden an dem Standort wurden bereits oben aufgeführt, dennoch sollen die gesonderten Merkmale nachfolgend aufgeführt werden:

- Die innerhalb des theoretischen Samplings vorgenommenen Überlegungen führten schließlich zu der Befragung anderer, also außerhalb der GABEK® - Grundgesamtheit stehender Personen, um letztendlich die Wahrscheinlichkeit der Zuverlässigkeit des zu entwickelnden Modells zu erhöhen (Lueger 2007, S. 197). Hierzu wurden die bestehenden Kontakte genutzt, um weitere Gäste erneut mittels „Schneeballeffekt“ in die Erhebung einbeziehen zu können (Meyer und Reutterer 2007S. 242).
- Es erfolgte eine Fokussierung auf das Betriebsrestaurant aufgrund der Erkenntnisse in der Phase 1. Bei der Festlegung der Probanden war es unerheblich, ob sie das Betriebsrestaurant als Verpflegungsangebot wahrnehmen oder nicht.
- Die Einbeziehung operativer Führungskräfte erfolgte nicht. Die gemachten Ergebnisse und Erfahrungen der durchgeführten Experteninterviews dienten allerdings als Bereicherung der Fragetechniken gegenüber den Gästen, nur diesmal innerhalb des Laddering.

Auch für das Laddering wurden zwei Pre-Tests im Bekanntenkreis durchgeführt, die allerdings nicht aufgezeichnet wurden, da aufgrund des ersten Teilansatzes der empirischen Untersuchung bereits Erfahrungen mit der Aufzeichnung von Gesprächen vorlagen. Aufgrund der Erkenntnisse des ersten Pre-Tests musste der Fragebogen leicht modifiziert werden und verursachte dann bei dem zweiten Pre-Test nicht mehr die Verständnisfragen seitens des Probanden und Handlungsprobleme für den Interviewer, die im ersten Entwurf des Fragebogens noch auftraten. Insgesamt 20 Probanden wurden in dem gleichen Unternehmen befragt, in dem bereits die Interviews für die Phase 1 durchgeführt worden waren. Hierzu wurde wiederum eine neutrale Situation hergestellt und ein separater Raum organisiert, damit keine Störung von außen eintreten konnte. Analog zum ersten Teilansatz der empirischen Untersuchung (Phase 1) wurden alle Probanden erneut darauf hingewiesen, dass die Gespräche aufgezeichnet werden für die spätere Auswertung der erhaltenen Daten, die wiederum in

anonymisierter Form zugesagt wurde. Alle Interviews konnten problemlos durchgeführt werden, Widerstände oder Verständnisprobleme traten ebenfalls nicht auf. Das Profil aller befragten Personen in der empirischen Phase 2 zeigt das nachfolgende Schaubild:

Vorname	Hierarchieebene	Funktion	Alter	Geschlecht
Markus	Sachbearbeitung	EDV	25	männlich
Sabine	Mittleres Management	Marketing	34	weiblich
Uta	Sachbearbeitung	Operative	30	weiblich
Sylke	Sachbearbeitung	Marketing	43	weiblich
Heike	Mittleres Management	Operative	42	weiblich
Andreas	Geschäftsleitung	Einkauf	47	männlich
Frauke	Mittleres Management	Operative	38	weiblich
Dirk	Sachbearbeitung	Operative	30	männlich
Heinz	Sachbearbeitung	Finanzen/Rechnungswesen	58	männlich
Thomas	Sachbearbeitung	Personal	48	männlich
Bea	Mittleres Management	Personal	36	weiblich
Rolf	Geschäftsleitung	Vertrieb	40	männlich
Stephan	Geschäftsleitung	EDV	44	männlich
Sven	Geschäftsleitung	Finanzen/Rechnungswesen	40	männlich
Thorsten	Sachbearbeitung	Marketing	32	männlich
Beatrix	Mittleres Management	Marketing	30	weiblich
Martin	Mittleres Management	Personal	38	männlich
Katja	Sachbearbeitung	Marketing	28	weiblich
Sylvia	Sachbearbeitung	Vertrieb	24	weiblich
Katrin	Sachbearbeitung	Marketing	25	weiblich

Tabelle 5 Profil der Probanden bei der Befragung der Gäste in Phase 2

Mit dem Laddering wurde im Vergleich zu GABEK® sehr viel weniger Seiten Textmaterial erzeugt. 136 Seiten entsprechen einer Gesamtdauer von knapp sechs Stunden (5,55) für alle geführten Gespräche. Die durchschnittliche Gesprächsdauer lag bei 17,05 Minuten und bewegte sich zwischen 5,44 Minuten für das kürzeste und 30,36 Minuten für das längste Interview. Diese zweite Phase der empirischen Untersuchung richtete den Untersuchungsgegenstand eng auf den Zeithorizont der Mittagspause und das Verpflegungsangebot „Betriebsrestaurant“¹¹³.

4.3.3 Untersuchtes Unternehmen

Bei der Auswahl des betreffenden Unternehmens für die Interviews der Gäste in Phase 1 und 2 war es wichtig, ein „geografisches Alleinstellungsmerkmal“ in gastronomischer Hinsicht zu vermeiden, d.h. wäre das Objekt gastronomisch isoliert in einem Gewerbepark gelegen und keine Versorgungsmöglichkeiten für Gäste außerhalb des Objektes vorhanden, dann könnten auch keine Alternativen aufgesucht werden. Die Konsumbewegungen der Gäste resultieren dann ausschließlich in einem Zwang, sich im Objekt selbst mangels vorhandener Ausweichmöglichkeiten zu versorgen oder Essen und Getränke von zu Hause mitzubringen. Die Ausarbeitung zu untersuchender Motive hinsichtlich der Inanspruchnahme von Verpflegungsangeboten wäre sehr eingeschränkt worden. Die grundsätzlichen Überlegungen mündeten somit in einem systematischen Ausschalten derartiger Einflussfaktoren, um letztendlich die Heterogenität von Beweggründen entdecken zu können. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, dass diese erforderlichen Bedingungen erfüllt werden: Neben Restaurants der öffentlichen Gastronomie und diversen Fast-Food Angeboten stehen den Gästen an diesem Objekt weitere Verpflegungssysteme, etwa in Form einer Tankstelle, Bäckerei oder Café zur Verfügung. Am Standort selbst sind etwa 790 Mitarbeiter beschäftigt, durch die Einbeziehung externer Gäste von weiteren Firmen in der Umgebung werden pro Tag etwa 500 Gäste im Betriebsrestaurant verpflegt. Das entspricht somit einer Penetrationsrate von über 60%¹¹⁴.

¹¹³ Der Gesprächsleitfaden befindet sich im Anhang.

¹¹⁴ Stand November 2004.

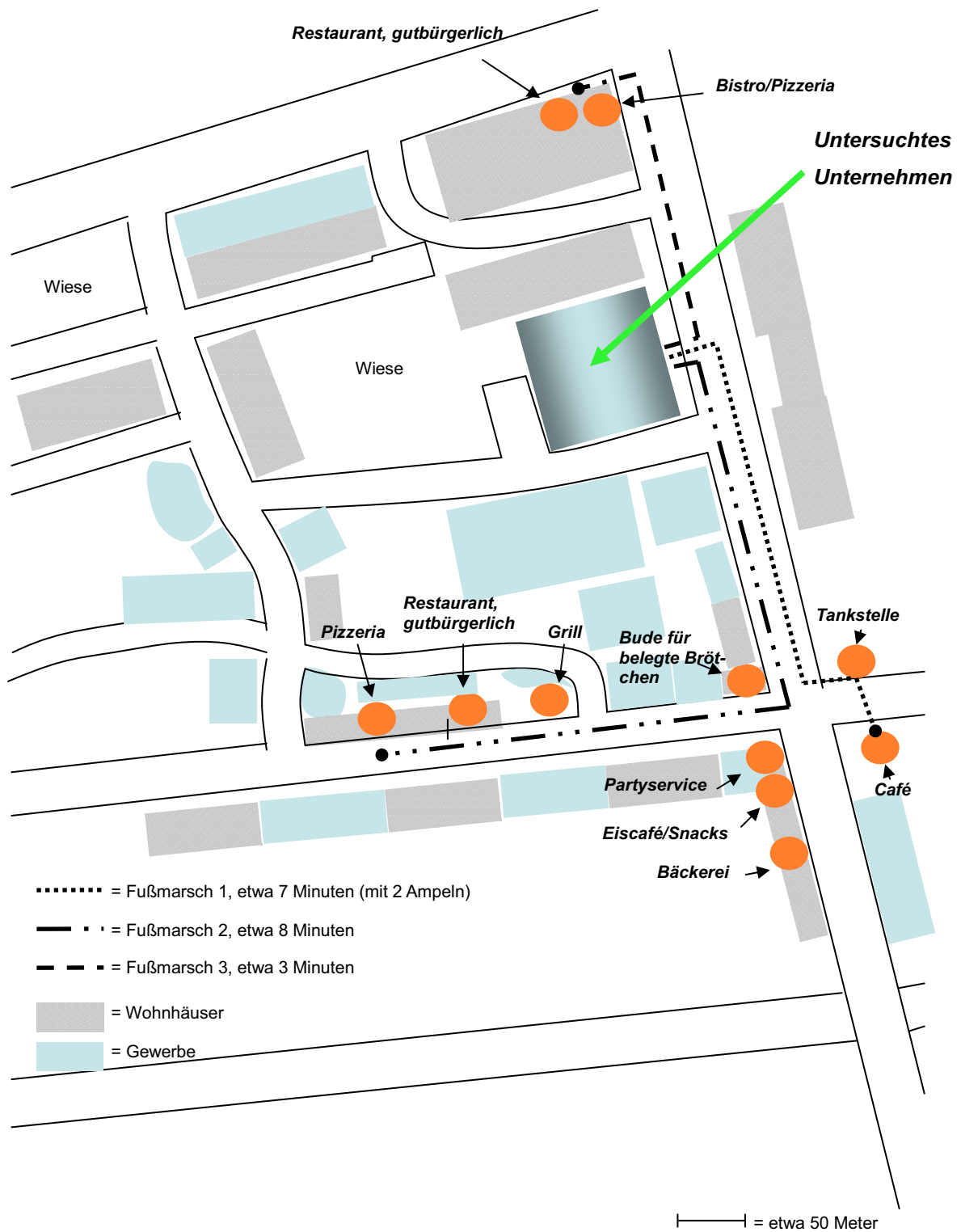


Abbildung 9 Lage des untersuchten Unternehmens

Eine Fokussierung auf diese Umfeldfaktoren war für die Untersuchung jedoch nicht ausreichend. Eine weitere Voraussetzung war das Vorhandensein unterschiedlicher Verpflegungssysteme mit den entsprechenden Food-Angeboten in dem untersuchten Unternehmen. Erst eine entsprechende Vielfalt an Verpflegungsangeboten führt zu Auswahlmöglichkeiten für den Gast. Wäre lediglich ein Verpflegungsangebot vorhanden gewesen (etwa nur eine Automatenversorgung mit Sandwichs und Getränken), dann ließe sich in diesem Fall die Untersuchung der Beweggründe für die Inanspruchnahme mehrerer, unterschiedlicher Verpflegungsangebote unmöglich durchführen. Eine weitere Überlegung dieser Studie war somit die erforderliche Existenz unterschiedlicher Verpflegungssysteme mit den damit verbundenen Food-Angeboten in dem zu untersuchenden Unternehmen selbst.

Folgende Verpflegungsangebote wurden vorgefunden:

- Automaten
- Kiosk
- Café
- Betriebsrestaurant

Die einseitige Ausrichtung auf lediglich ein Verpflegungssystem mit daraus resultierenden Erklärungsansätzen warum deren Nutzung erfolgt, war also nicht gegeben und konnte somit ausgeschlossen werden.

5 Ergebnisse

5.1 Ergebnisse aus Gabek[®]

5.1.1 Perspektiven der Caterer

Die Aufarbeitung der erhaltenen Ergebnisse aus Phase 1 des Untersuchungsansatzes beginnt zunächst mit der Darlegung der Caterer-Perspektiven und der Visualisierung des daraus erhaltenen Gestaltenbaumes. Der Gestaltenbaum ergibt sich aufgrund einer Zusammenfassung der aus den Interviews erhaltenen Sinninhalte, die sich auf der Grundlage einer stufenweise betriebenen Aggregation von Originalaussagen erkennen lassen.

Für eine bessere Verständlichkeit aller Interpretationen werden Grafiken eingesetzt, die identifizierten Beziehungen und Kausalitäten der Texte werden dabei durch drei Kategorisierungen farblich hervorgehoben:

- a) Die Kausalketten der erhaltenen Aussagen sind durch Verbindungen mit schwarzen, grünen, roten oder blauen Linien verdeutlicht. Hinter diesen Farbgebungen stehen die bei den interviewten Personen identifizierten neutralen (schwarz), günstigen (grün), ungünstigen (rot) und verneinten (blau) Beziehungen der Aussagen zueinander. Neutrale Beziehungen ergeben sich durch eine nicht vorhandene Übereinstimmung hinsichtlich der Kausalannahmen bei den Befragten.
- b) Eine weitere Farbgebung zur Erleichterung des Verständnisses der vorgenommenen Interpretationen bezieht sich auf die Unterscheidung der aus den Textbausteinen erhaltenen Variablen in Grundwerte (blau), Oberziele (grau), Zwischenziele (grün), erforderliche Maßnahmen (gelb) und nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen (weiß). Es soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass eine strikte Unterscheidung dieser Bereiche mit der entsprechenden Farbcodierung nicht immer möglich war.
- c) Eine weitere Form der grafischen Darstellung ist die Verwendung von Pfeilen und Kreisen an dem Ende der Linien. Ein Pfeil stellt die Annahme der Befragten hinsichtlich des Wachstums von einer Variablen zu einer anderen dar. Mit einem Kreis wird symbolisiert, dass es eine Abnahme von einer Variablen zu der jeweiligen anderen gibt. Sollte das Ergebnis sein, dass einer der Probanden eine Zunahme, ein andere Proband hingegen eine Abnahme in den Wirkzusammenhän-

gen der Variablen untereinander unterstellt, dann wird nur eine einfache Linie ausgewiesen.

Die drei Kategorisierungen lassen sich abschließend wie folgt in einem Schaubild darstellen:

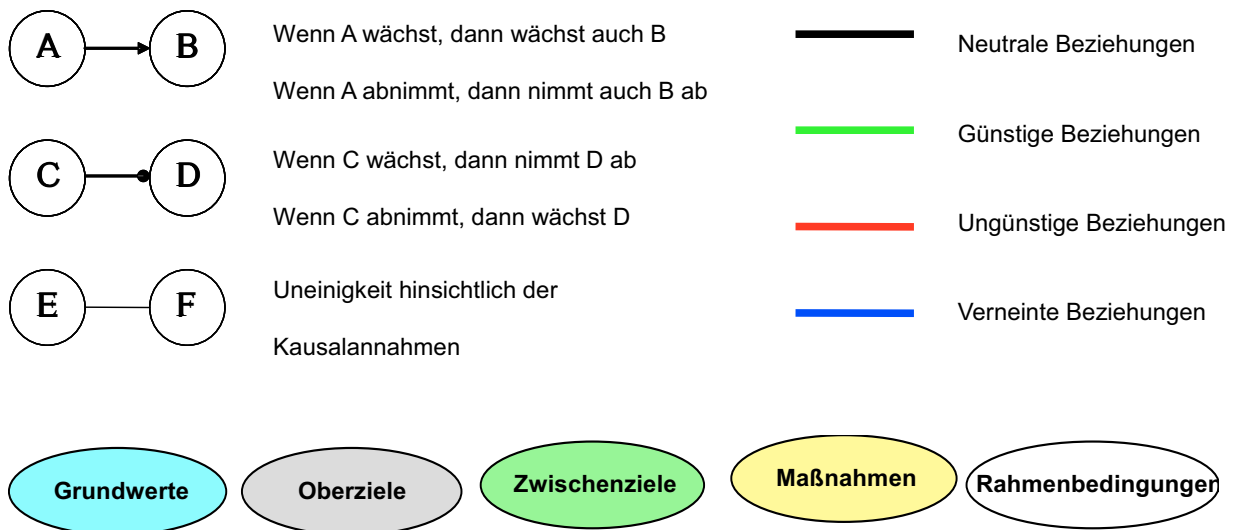


Abbildung 10 Kategorisierung der graphischen Interpretationen für die Befragungsergebnisse aus Phase 1

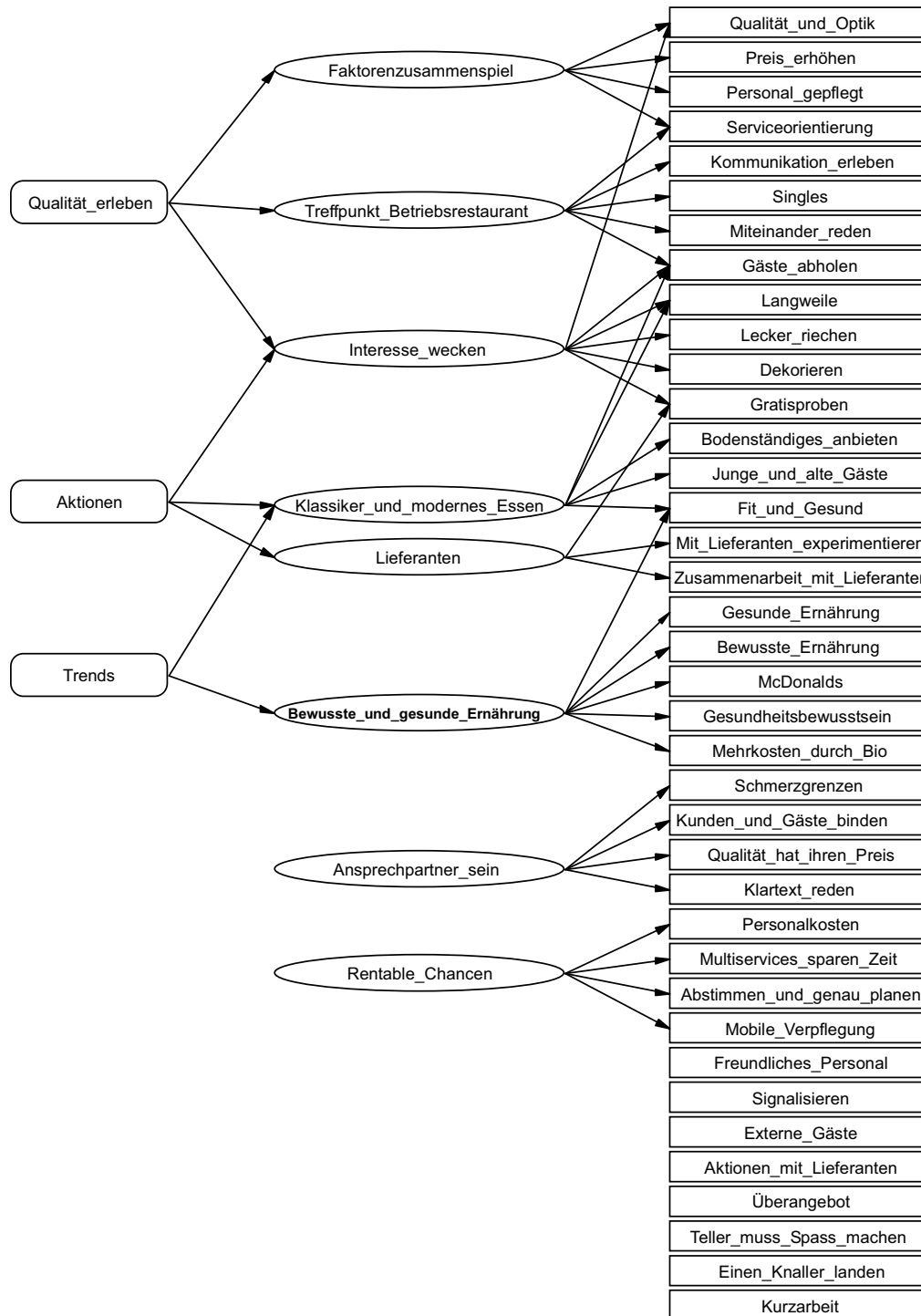


Abbildung 11 Gestaltenbaum Perspektive Betreiber

Der Gestaltenbaum liest sich von links nach rechts: Auf der Ebene 1 der sprachlichen Gestalten (HyperHyperHypergestalten) werden die aus Sicht der Caterer wichtigsten Merkmale und Zusammenhänge „Qualität erleben“, „Aktionen“ und „Trends“ aufgeführt. Ebene 2 (HyperHypergestalten) führt die Begriffe „Faktorenzusammenspiel“, „Treffpunkt Betriebsrestaurant“, „Interesse wecken“, „Klassiker und modernes Essen“, „Lieferanten“, „Bewusste und

gesunde Ernährung“, „Ansprechpartner sein“ und „Rentable Chancen“ auf. Auf den nachfolgenden Seiten werden die auf der rechten Seite der Grafik befindlichen Aussagen der Ebene 3 (Hypergestalten) näher erläutert und zwar in der Reihenfolge von oben nach unten. Eine Darstellung der Ebene 4 (= Ebene der Originalaussagen) wird bewusst nicht vorgenommen, um ein klares Bild der erhaltenen Ergebnisse gewährleisten zu können¹¹⁵. Alle in der Ebene 3 vorgenommenen Interpretationen können durch entsprechende Originalaussagen der mit den Caterern geführten Interviews unterlegt werden.

Qualität und Optik

Ein wesentlicher Bestimmungsgrund für die Auswahl von Verpflegungssystemen ist die Qualität des Service und der Verpflegungsangebote. Qualität der Verpflegung äußert sich durch eine adäquate Produktgestaltung und verbindet sich offensichtlich mit der Durchführung von „Megaaktionen“. Ein weiterer Grund für die Wahl betriebsgastronomischer Verpflegungssysteme ist eine ansprechende Optik, die sich unter anderem in einer adäquaten Produktpräsentation äußert. Interessant erscheinen bei der Begrifflichkeit „Optik“ zwei Effekte: Bei der Auswahl von Verpflegungssystemen wird nur das Betriebsrestaurant explizit benannt, den oftmals durch Gäste geforderten Bio-Produkten wird ein eher schlechtes Aussehen attestiert. Diese negative Wirkung von Bio-Produkten behindert wiederum die Möglichkeiten, Preise erhöhen zu können.

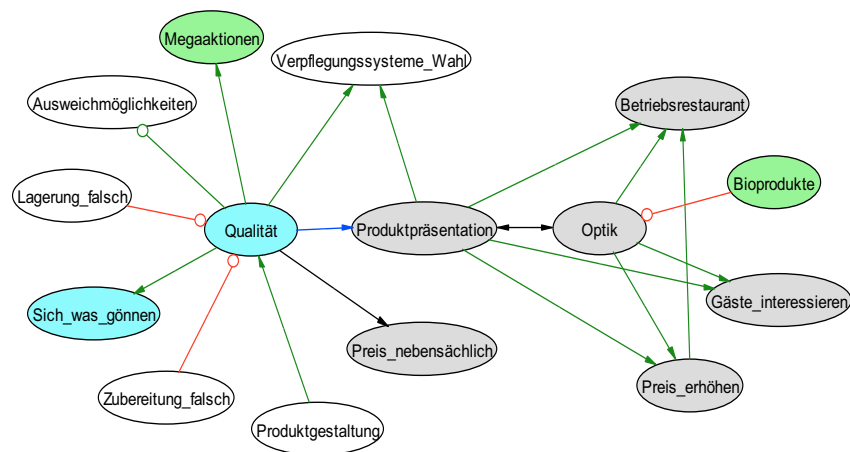


Abbildung 12 Zusammenhang Qualität und Optik

¹¹⁵ Nur bei der Aussage „McDonalds“ war eine grafische Darstellung der Kausalannahmen nicht möglich. Daher wurde hier auf Originalaussagen zurückgegriffen.

Preis erhöhen

Der Aspekt „Preiserhöhungen“ wird mit dieser Grafik weitergeführt und er stellt aus Sicht der Betreiber ein Oberziel des Catering dar. Verschiedene Faktoren wirken auf die Möglichkeit einer Preiserhöhung ein, es lässt sich sogar noch die Auswirkung der Währungsumstellung von Deutscher Mark auf den Euro erkennen. Eine zunehmende Attraktivität des Angebotes, die Auswirkungen des Marketing-Mix und die für Gäste realisierbare Zeitersparnis sind die wichtigsten Einflussfaktoren, die Preiserhöhungen ermöglichen. Die erfolgreiche Umsetzung von Preiserhöhungen ist allerdings von einer entsprechenden Sensibilität auf Seiten der Gäste abhängig. Steigen die Preise, steigt der Widerstand bei den Gästen gegen diese Maßnahme und das wird verständlicherweise durch das Catering negativ bewertet.

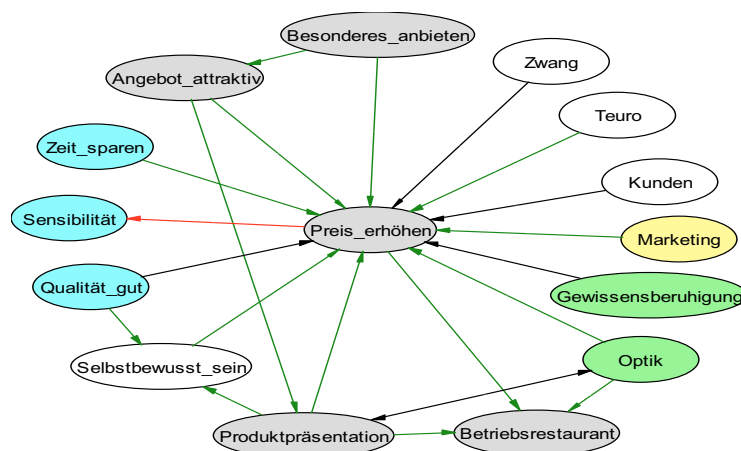


Abbildung 13 Einflussfaktoren Preiserhöhungen

Gepflegtes Personal

Ein gepflegtes und freundliches Personal hat einen positiven Einfluss auf die Atmosphäre in betriebsgastronomischen Verpflegungsangeboten. Die Freundlichkeit des Personals verstärkt die positiven Effekte für Gäste („Wohlfühlfaktor“, Vertrauensperson“).

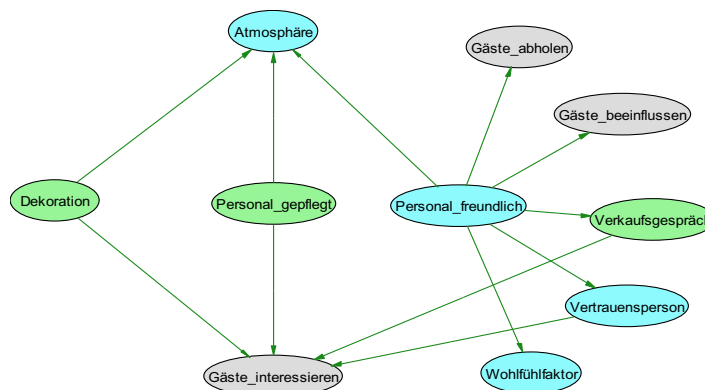


Abbildung 14 Bedeutung gepflegtes Erscheinungsbild

Serviceorientierung

Caterer sehen in der Serviceorientierung vor Ort ein wesentliches Oberziel, welches mit gezielten Trainings und damit verbundenen (Zusatz-) Kosten erreichbar ist. Die Erhöhung des Services ermöglicht die Erfüllung von Gästewünschen (als gastronomischer Grundwert eingeordnet) und führt zu direkten Umsatzsteigerungen, die unter anderem aus der zusätzlichen Auswahl von Verpflegungssystemen durch Gäste und mögliche Preiserhöhungen (siehe auch die Ausführungen zu „Preis erhöhen“) resultiert. Serviceorientierung lässt sich nicht erreichen, wenn ein Caterer im Büro „rumsitzt“ und somit keine Präsenz zeigt. Interessant ist der Zusammenhang zwischen einer bewussten Verringerung des Angebotes und einer damit möglichen Verbesserung der Serviceorientierung. Die Bedeutung des Service zeigt sich schließlich in der unmittelbaren Verbindung zu „Zukunftsfähigkeit“.

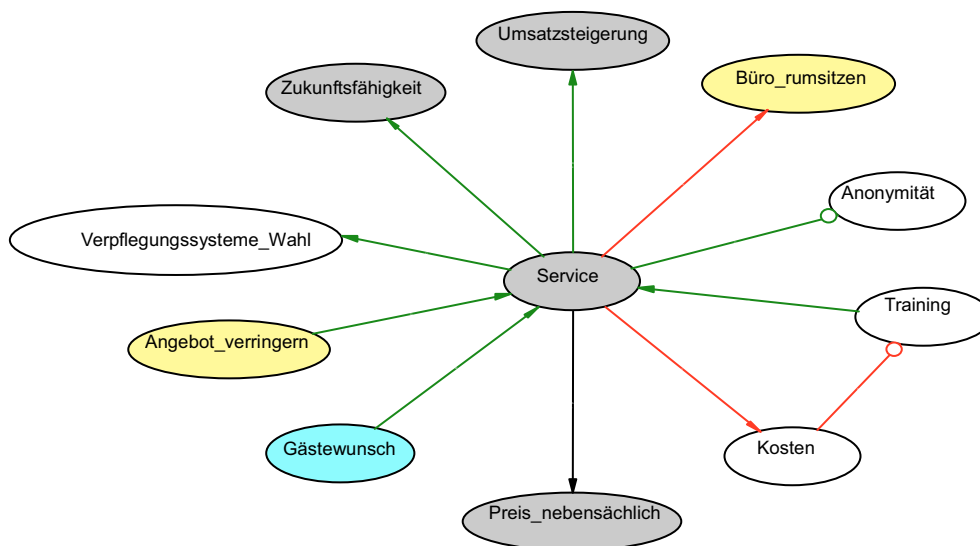


Abbildung 15 Servicezusammenhänge

Kommunikation erleben

Innerhalb dieser Hypergestalt ergeben sich zwei Fragen der Interpretation¹¹⁶: Was beeinflusst die Kommunikation und was kann diese schließlich bewirken? Kommunikation wird positiv beeinflusst durch eine transparente Einbindung des Auftraggebers (Kunden). In Verbindung mit dem Themenschwerpunkt dieser Arbeit ergibt sich ein bemerkenswerter Zusammenhang zu dem „Betriebsrestaurant“. Kommunikation wird durch dieses Verpflegungssystem (positiv) beeinflusst, da es auch ein Treffpunkt von Gästen ist. Automatenverpflegung beeinflusst aus diesem Grund die Möglichkeiten zur Kommunikation eher nicht (das wird allerdings nicht negativ durch die Caterer bewertet). Caterer sehen die Automatenverpfle-

¹¹⁶ Daher werden zwei Schaubilder aufgeführt.

gung als ein Ergebnis von Kommunikation zum Auftraggeber. Die Auswirkungen von Kommunikation werden nahezu durchgehend positiv gesehen (vor allem hinsichtlich der Wahl von Verpflegungssystemen), lediglich in einem Aspekt erfolgt eine negative Bewertung: Eine zu offene Kommunikation zu geplanten Aktionen reduziert den Überraschungsmoment für Gäste und die damit intendierte Abwechslung in einem betriebsgastronomischen Verpflegungsangebot.

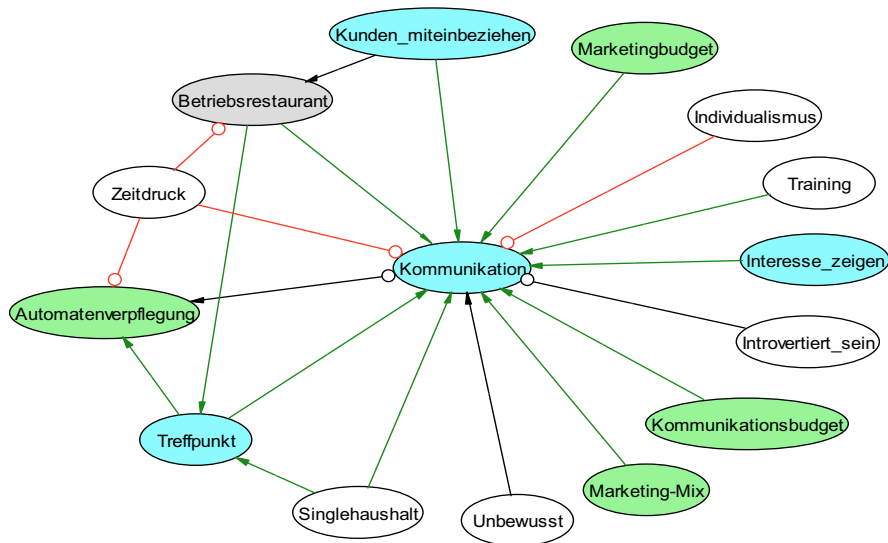


Abbildung 16 Beeinflussung von Kommunikation

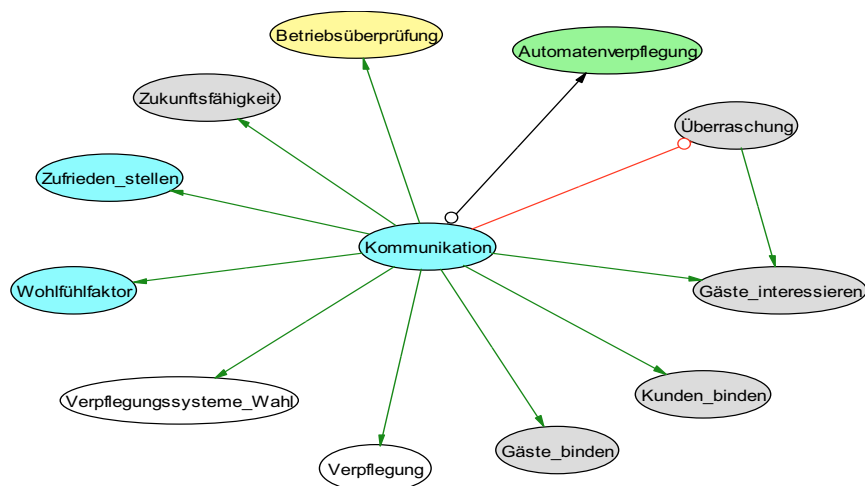


Abbildung 17 Auswirkungen von Kommunikation

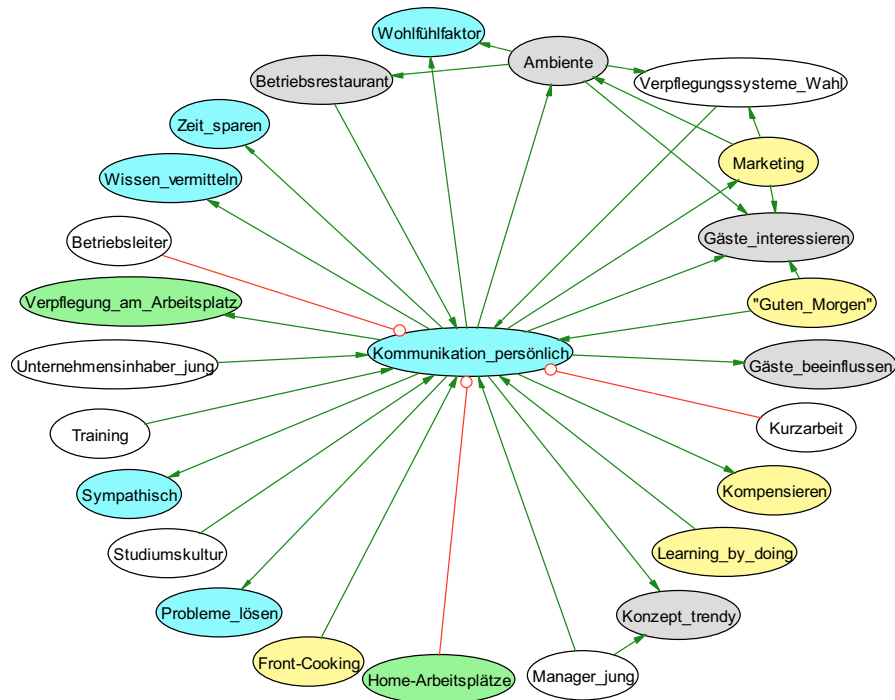


Abbildung 19 Parameter der persönlichen Kommunikation

Gäste abholen

Gäste werden begeistert und „abgeholt“, indem das Catering vorhandene Bedürfnisse und Erwartungen ermittelt und darauf abgestimmte Angebote macht („außergewöhnliche Produkte“) Die Bedeutung des Personals wird durch die befragten Führungskräfte des Catering erneut betont. Aufmerksamkeit, Schnelligkeit, Freundlichkeit und die Fähigkeit, Blickkontakt zu den Gästen herstellen zu können werden als Merkmale genannt. Erstaunlich ist die verneinte Beziehung saisonaler Food-Angebote, um Gäste zu begeistern.

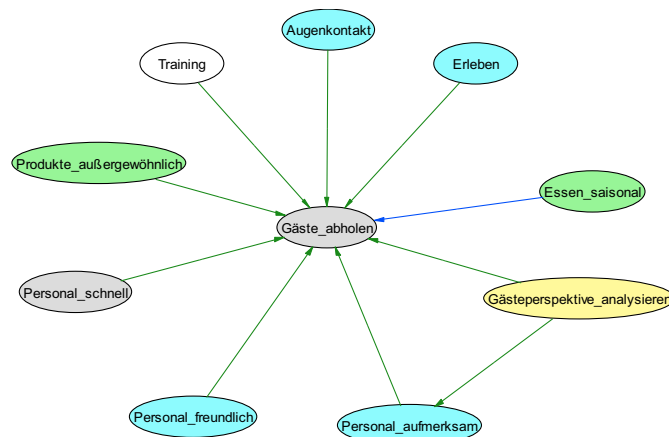


Abbildung 20 Ansprache der Gäste

Langeweile

Aktionen und Experimente, etwa durch den Einsatz innovativer Kochtechniken („Flippig“) stehen im Mittelpunkt möglicher Maßnahmen, um Langeweile bei den Gästen zu vermeiden. Diese Abwechslungen zeichnen sich durch ihre Regelmäßigkeit aus, damit sie letztendlich ihren positiven Einfluss auf die Wahl von Verpflegungssystemen durch Gäste entfalten können.

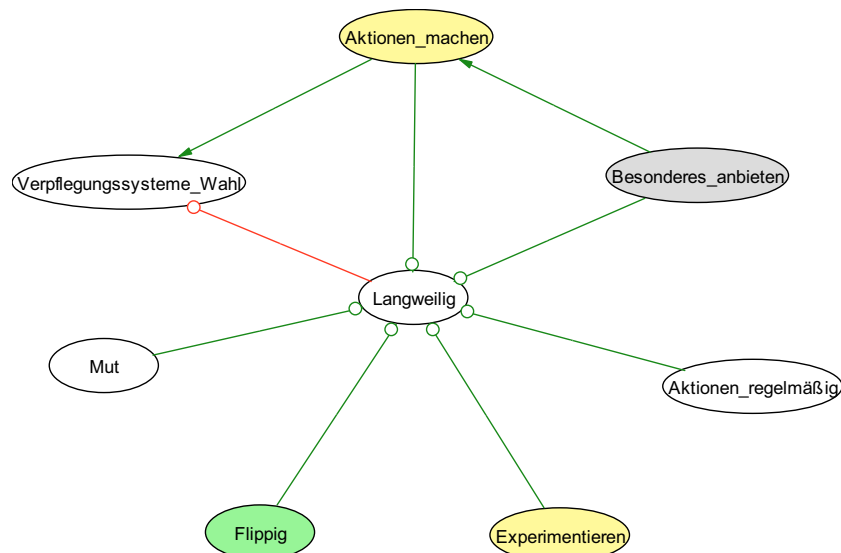


Abbildung 21 Langeweile als Gefahr für die Gästebindung

Lecker riechen

Der Geruch des Essens ist oftmals ein strittiger Punkt in der Diskussion mit dem beauftragenden Unternehmen. Caterer kennen die positiven Impulse in Verbindung mit einer Front-Cooking Station: Eine verbesserte Produktpräsentation und der (appetit-) anregende Geruch der Verpflegung wirken sich als Impulsgeber für den Besuch des Betriebsrestaurants aus.

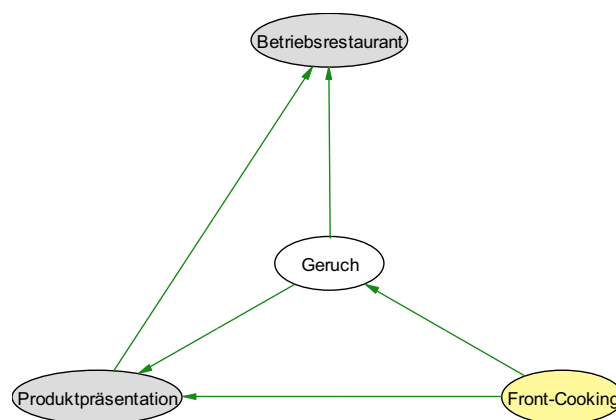


Abbildung 22 Geruch als Impulsgeber

Dekorieren

Dekorationen entstehen oftmals aufgrund kritischer Betriebsprüfungen durch operative Führungskräfte. Ihr werden unterschiedliche positive Impulse zugeordnet und an dieser Stelle interessieren vor allem die günstigen Beziehungen zu Ambiente und Atmosphäre. Beiden Merkmalen wird durch das Catering ein Einfluss auf die Wahl von Verpflegungssystemen durch Gäste zugesagt. Es ist daher interessant, dass die erforderlichen Anschaffungen eher als Kosten, weniger als Investition in die Steigerung von Gästezahlen verstanden werden.

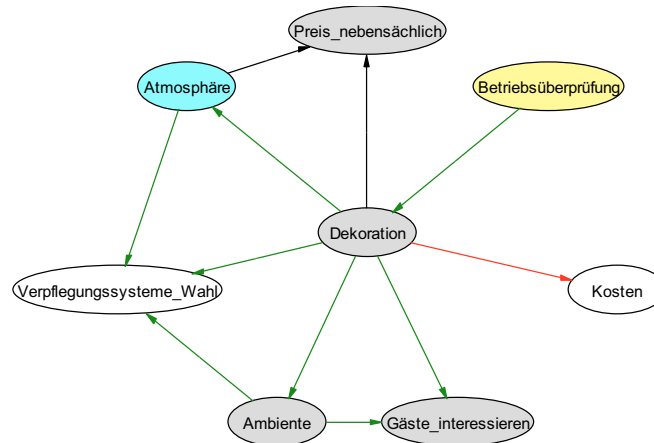


Abbildung 23 Dekoration und Wahl der Verpflegungssysteme

Gratisproben

Neben der Abwechslung durch Aktionen und Experimente steht die Ausgabe von Gratisproben als Maßnahme im Raum, um Gästebindung erreichen. Gratisproben, verbunden etwa mit Kaffee oder Tee, resultieren aus einer guten Zusammenarbeit mit Lieferanten. Diese Maßnahme lenkt die Aufmerksamkeit von Gästen auf die Automatenverpflegung.

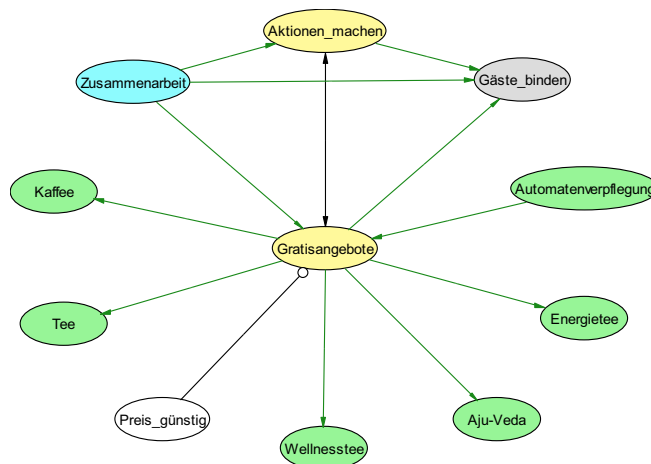


Abbildung 24 Gratisangebote zur Gästebindung

Bodenständiges anbieten

Traditionelle Rezepturen schaffen nach wie vor Anreize für Gäste, die Leistungen des Caterings in Anspruch zu nehmen. Die Impulse des Betriebsrates und einer konservativen Unternehmenskultur bei den Auftraggebern bewerten Caterer als neutral, ebenso die vermeintlich bessere Ansprache älterer Gäste. Die vorliegenden Einschätzungen erstaunen, da keine unmittelbare Verbindung zur Wahl von Verpflegungssysteme oder eines Betriebsrestaurants gesehen wird. Die konstatierte Verträglichkeit traditioneller Küche mit dem gestiegenen Gesundheitsbewusstsein betriebsgastronomischer Konsumenten weist auf die gegenwärtige Neu-Entdeckung deutscher Küche.

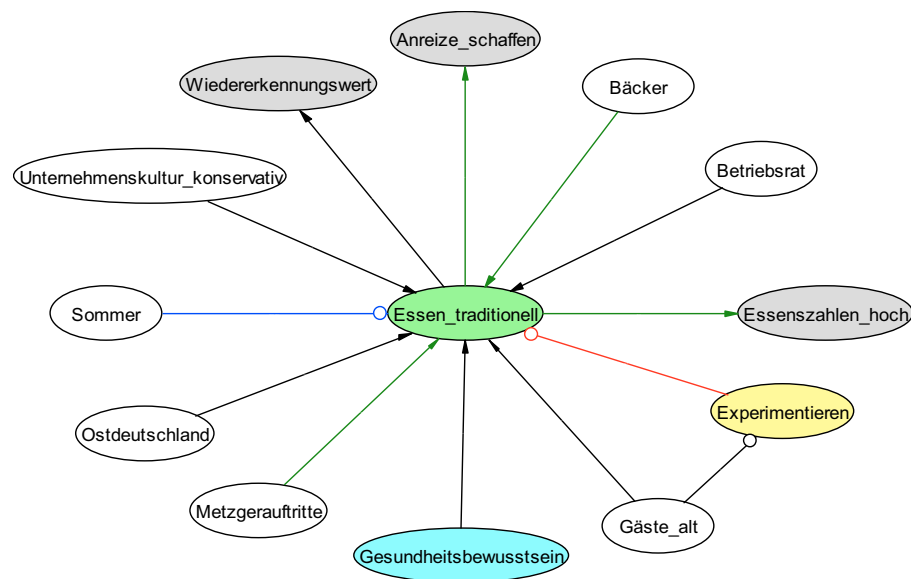


Abbildung 25 Bedeutung der traditionellen Küche

Junge und alte Gäste

Die Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen erfordert die Bereitstellung differenzierter Ernährungsangebote. Bei den Gästen, die durchschnittlich unter 30 Jahre sind, spielt der traditionelle Ansatz eines Komplett-Menüs offensichtlich keine Rolle mehr. Die Ansprache dieser jüngeren Zielgruppe erfolgt aus Sicht der Caterer eher mit Experimenten und einem daraus resultierenden moderneren Essen. Jungen Gästen ist es wichtig, auf das allgemein gestiegene Gesundheitsbewusstsein und auf „die Linie achten zu wollen“. Es wird deutlich, dass die zunehmende Bedeutung des Salat-Angebotes hier seinen Ausdruck findet. Pizza, Pasta, Snacks, Hamburger und McNuggets sind Resultate des modernen Geschmacksempfindens von Gästen und dieser Wandel des Ernährungsverhaltens bedingt die (operative) Offenheit für derartige Veränderungen. Noch etwas wird bei dieser Ziel-/Altersgruppe deutlich: Die traditionelle Mittagsverpflegung mit den klassischen Zeitfenster von 12.00 bis 14.00 Uhr bricht auf, hierfür spricht die zunehmende Bedeutung des Snackings. Bei älteren Gästen

lässt sich gleichfalls feststellen, wie gesundheitliche Aspekte wichtiger werden. Die Gründe sind allerdings eher in gesundheitlichen Einschränkungen zu sehen. Diesbezügliche Hinweise ergeben sich sowohl bei den Food-Angeboten (Reduzierung der Cholesterin-Zufuhr) als auch bei den Verpflegungssystemen (niedersetzen können). Traditionelles Essen wird bei den älteren Gästen nicht mit Gesundheitsbewusstsein verbunden, eher mit der (Geschmacks-)Sicherheit bekannter Speisen und Getränke. Experimente vertragen sich nach der Wahrnehmung der Caterer bei diesen Gästegruppen nicht mit der „guten alten deutschen Küche“. Wichtig erscheint dieser Altersgruppe, dass das Essen richtig im Sinne eines „so wie immer“, gehaltvoll hinsichtlich damit verbundener Nährstoffe und Fette, sowie günstig ist. Ältere Gäste verbinden ihre Ansprüche an das Catering vor allem mit den Grundwerten „Geld sparen“ und „Preis-Leistungsverhältnis“ (welches aus Sicht dieser Gästegruppen in sich stimmig sein muss).



Abbildung 26 Verbindungen Gäste jung und Gäste alt

Fit und Gesund

Die oben aufgeführten Interpretationen hinsichtlich der Gesundheit werden mit dieser Grafik nochmals vertieft. Gäste zeigen aus Sicht des Caterings eine zunehmende Sensibilisierung hinsichtlich ihres Wohlbefindens und ihrer Gesundheit trotz der gestiegenen Arbeitsbelastungen. Der Begriff des „Work-life-balance“ wird in diesem Zusammenhang genannt und das ist ein Hinweis auf private und berufliche Lebensstile. Dem Gesundheitsbedürfnis begegnet man mit Trink-Angeboten zur Mittagsverpflegung und Ernährungshinweisen, die als Flyer oder als Plakat eingesetzt werden. Das Streben nach Gesundheit durch Gäste erzeugt aus Sicht der befragten Caterer positive Zusammenhänge zur Unternehmenskultur des Auftraggebers und dem Besuch des Betriebsrestaurants an sich.

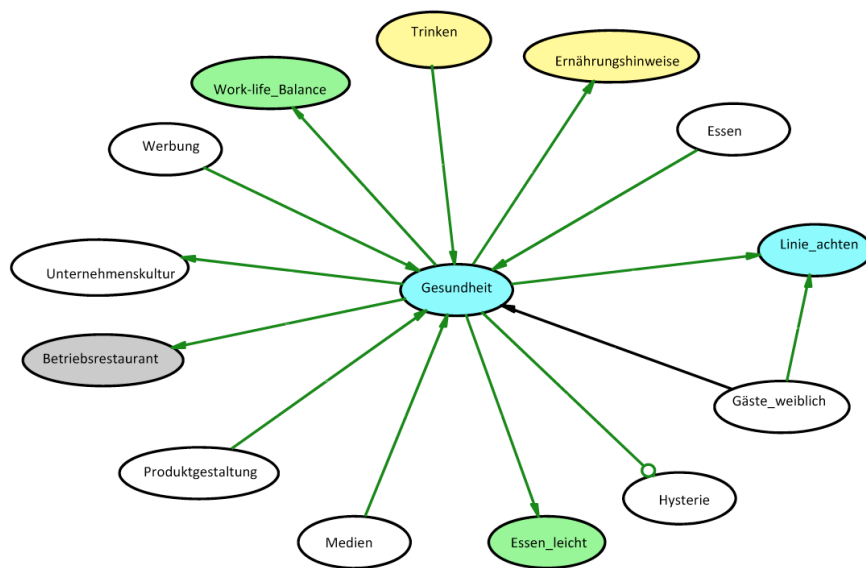


Abbildung 27 Allgemeine Betrachtung von Gesundheitsaspekten

Mit Lieferanten experimentieren und Zusammenarbeit mit Lieferanten

Das Verhältnis zu den Lieferanten ist durchaus ambivalent. Einerseits gibt es die Möglichkeit, mit Lieferanten und deren Budgetunterstützung attraktive Aktionen überhaupt erst zu realisieren. Neue Food-Angebote, die durch Lieferanten mittels umfangreicher Werbemaßnahmen bekannt gemacht werden, lassen sich ohne große eigene Werbeanstrengungen in den einzelnen Betrieben einführen. Andererseits wird auch eine latente Gefahr gesehen, schließlich resultiert das Wissen über Ernährungstrends und daraus abzuleitender Food-Angebote der Lieferanten auch aus deren Gespräche mit anderen Caterern. Diese Einbindung des Wettbewerbs ist jedoch verständlich. Lieferanten müssen durch diese Gespräche auch die Größe potenzieller Märkte abschätzen können, um wiederum die notwendigen Investitionen in Produktentwicklungen und Vermarktungsstrategien zu tätigen. Werden diese Entwicklungen auch außerhalb der Gemeinschaftsverpflegung eingeführt (etwa in Tankstellen, Bäckereien

oder dem Einzelhandel), dann besteht ein negativer Zusammenhang zum Catering und der Möglichkeit den Gästen neue, abwechslungsreiche Angebote bieten zu können. Ein denkbares Beispiel stellt das Frühstücksangebot von Bäckereien auf dem Weg zum Arbeitsplatz dar.

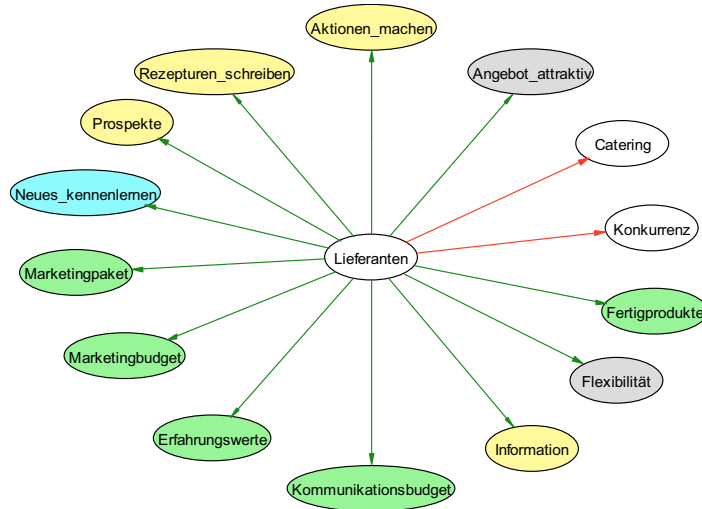


Abbildung 28 Lieferanten als Impulsgeber für das Angebot

Gesunde Ernährung

Mit Ernährungs-Angeboten, wie etwa Salat, Quark und Sushi deckt man das zunehmende Bedürfnis der Gäste nach gesunder Ernährung aus Sicht des Caterings ab und dadurch erreicht man eine stärkere Kunden-, bzw. Auftraggeber-Bindung. Bemerkenswert erscheint die Beziehung zwischen gesunder Ernährung und Genuss-Erlebnis. Hier wird ein negativer Zusammenhang hergestellt. Caterer sehen diesen Trend aber auch als Möglichkeit, neue Chancen für das operative Tagesgeschäft zu generieren.

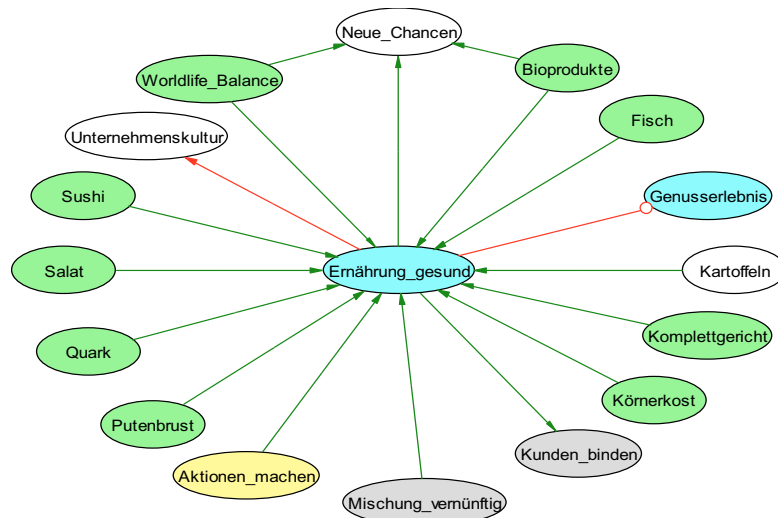


Abbildung 29 Gesundheit in Zusammenhang mit der Ernährung

Bewusste Ernährung

In der Untersuchung wurde erneut bestätigt, dass es geschlechterspezifische Unterschiede hinsichtlich des Ernährungsbewusstseins gibt. Weibliche Gäste weisen aus Erfahrung der Caterer diesbezüglich eine hohe Affinität auf und fordern Food-Angebote, die diesen Bedarf abdecken können. Lebensmittelskandale und die Diskussion um Genmanipulation steigern das Ernährungsbewusstsein, welches interessanterweise und analog zur obigen Darstellung bei „Gesundheit“ die Wahl des Betriebsrestaurants in positiver Weise beeinflusst. Die als Maßnahme positionierte Genmanipulation ist als Einkaufsmaßnahme zu verstehen, d.h. die Vermeidung und der Einsatz entsprechender Produkte vor Ort.

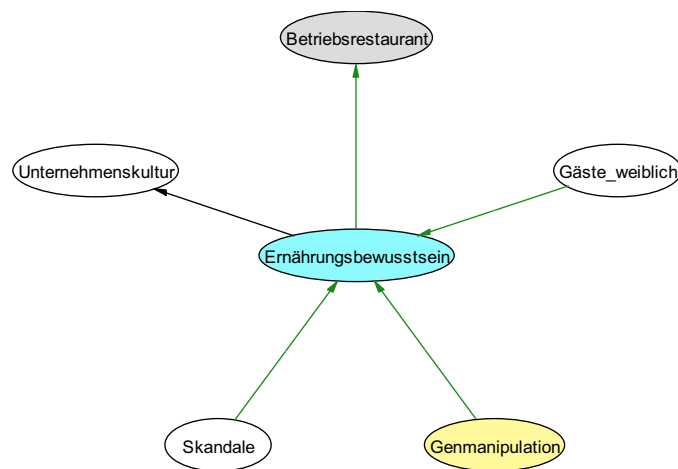


Abbildung 30 Bewusste Ernährung

Mc Donald's

Der Begriff „Mc Donald's“ ergab sich aus der Aggregation der in den Interviews erhaltenen Aussagen (siehe auch Gestaltenbaum). Für diesen Bereich ließen sich keine Kausalannahmen in grafischer Form herleiten, daher wird an dieser Stelle die Ebene 4 (= Originalaussagen) zur Darlegung der Kausalzusammenhänge genutzt. Mc Donald's versteht es aus Sicht der Caterer, attraktive Angebote anzubieten. Der aufgebaute Werbedruck, den Caterer nicht nutzen können, suggeriert Gästen das Gefühl, preiswert eingekauft zu haben. „...sie zu Mc Donald's gehen oder einen anderen Restaurants, bekommen sie ein Combo-Angebot, ein kombiniertes Angebot und sie haben das Gefühl, sie haben ein gutes Geschäft gemacht. Aber das ist nicht wahr. Wenn ich eine Vorspeise plus ein Hauptgericht nehme, dann bezahle ich so, das ist gut. Aber die Leute haben nicht die Zeit umzurechnen“ (Satzbezug Fe9). In diesen Beurteilungen über Mc Donald's sind somit aus Caterer-Sicht preispolitische Aspekte zu finden, die in der Gemeinschaftsverpflegung vor dem Hintergrund sinkender Zuschüsse der Auftraggeber genutzt werden könnten. Die eher einseitige Ausrichtung der dort erhältlichen Verpflegungs-Angebote wird bedauert, denn sie treffen offensichtlich den Zeitgeist der jungen und jüngsten Generationen und beeinflussen deren Ernährungsverhalten „...für so

ein Unternehmen, das sind die Kids, unsere zukünftigen Kunden hier. Die manipulieren wir ja, die machen wir ja schon süchtig. Die können ja schon gar nicht mehr aus ohne Cola. Oder ohne einen BigMac. Wenn ich mit meiner Tochter - und das ist wirklich selten - zu McDonalds reingehe, die gibt sich mit einer Portion Pommes Frites zufrieden und sonst gar nichts und fertig. Das schon seit einiger Zeit. Finde ich ja toll. Wenn ich frage, ob sie einen BigMac mag, dann mag sie das gar nicht. Da ist gar kein Interesse dazu. Und wenn sie dann drin sitzt - und ich esse definitiv keinen BigMac - klaue ich ihr höchstens ein paar Pommes Frites.“ (Satzbezug Cg7)¹¹⁸.

Gesundheitsbewusstsein

Gesundheitsbewusstsein wird aus Sicht der Caterer erneut als überwiegendes Merkmal weiblicher Gäste identifiziert und äußert sich auch in einer vermehrten Nachfrage nach Bio-Produkten, die wiederum der Gewissensberuhigung dienen soll. Caterer sehen in dem Betriebsrestaurant das adäquate Verpflegungssystem zur Befriedigung dieser Bedürfnisse und es kommt ihm hinsichtlich des derzeitigen Gesundheitstrends offensichtlich eine Schlüsselrolle. Derartige Hinweise waren bereits bei den Interpretationen zu „Gesundheit“ und „Ernährungsbewusstsein“ erkennbar.

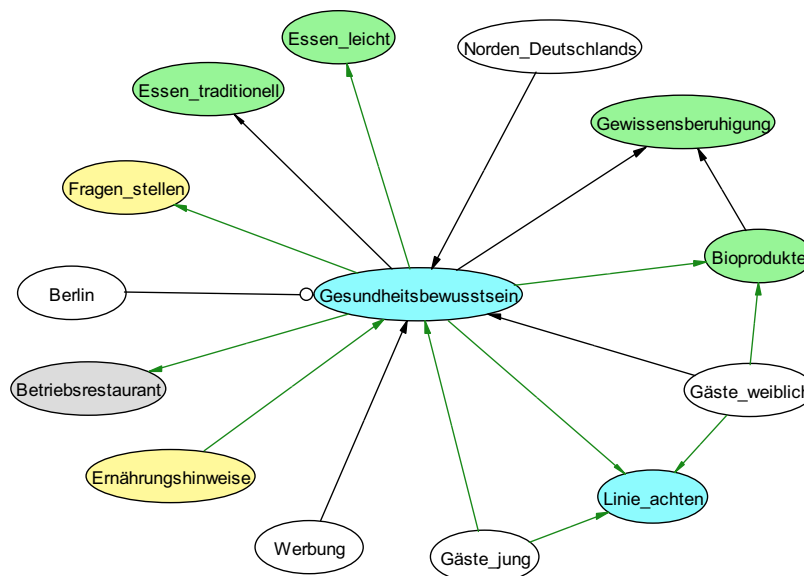


Abbildung 31 Gesundheitsbewusstsein im Fokus der Gäste

¹¹⁸ Dieser Beobachter des „singulären“ Essverhaltens wird an dieser Stelle ganz offensichtlich selbst zum Opfer der zuvor festgestellten Einseitigkeit.

Mehrkosten durch Bio

Ein Bio-Angebot berücksichtigt das gestiegene Gesundheits- und Ernährungsbewusstsein, es sind jedoch aus Sicht des Caterings auch Nachteile damit verbunden. Höhere Einkaufskosten, die zusätzliche Organisation eines separaten Essens und eine verschlechterte Produktpräsentation durch „natürliche“ Optik werden an dieser Stelle genannt.

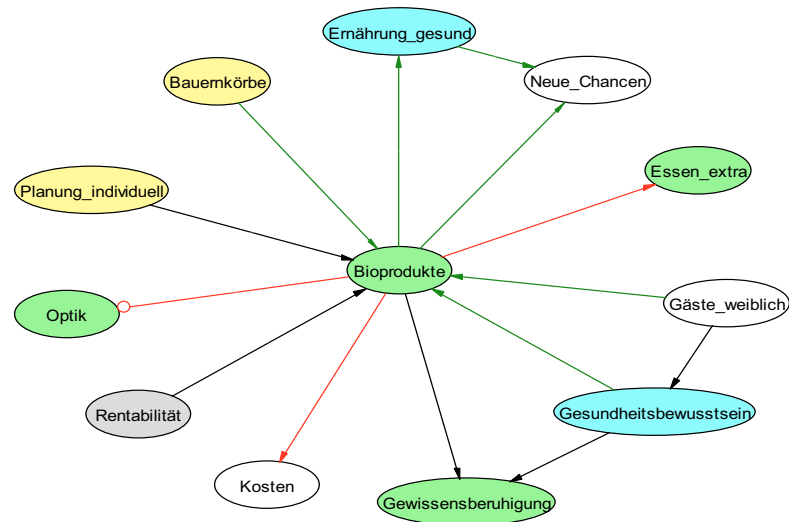


Abbildung 32 Positionierung von Bio-Kost

Schmerzgrenzen

Das Preisempfinden verändert sich merklich aufgrund der Zuschuss-Senkungen der Auftraggeber. Erforderliche Preiserhöhungen durch das Catering gehen einher mit den Rückmeldungen, dass der Preis als zu hoch empfunden wird oder bewusst ausgereizt werde. Man versucht, diesen „Schmerzgrenzen“ mit einer Abwechslung des Angebotes zu begegnen.

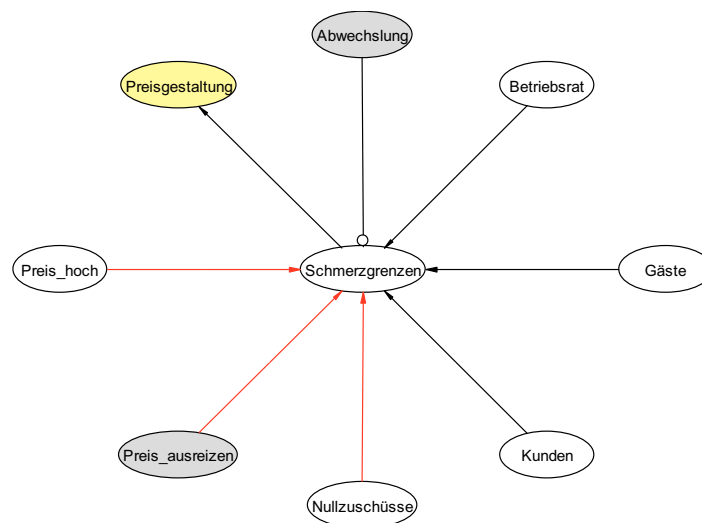


Abbildung 33 Schmerzgrenzen als Parameter der Konsumententscheidung

Kunden und Gäste binden

Die Bindung der Auftraggeber (hier als Kunde bezeichnet) an das Catering lässt sich durch mehrere Maßnahmen erreichen und führt gleichfalls zu einer Bindung der täglichen Gäste. Augenfällig ist, dass die befragten operativen Führungskräfte diese Prozesse als beeinflussbar sehen. Alle genannten Maßnahmen (Floßfahrt, Kochkurse, Aktionen, etc.) steigern die Bindung beider Zielgruppen und das wird als eine günstige Beziehung bewertet. Sowohl den identifizierten Zwischenzielen (etwa Ansprechpartner involvieren, Megaaktionen durchführen) als auch den festgelegten Oberzielen (z.B. konstruktive Vertragsverhandlungen, gute Servicequalität erreichen) werden positive Wirkzusammenhänge zugeordnet. Allerdings erkennt man eine „Achillesferse“: Das Personal stellt durch den Gästekontakt die Umsetzung von Maßnahmen, die Erreichung der Ziele und somit die Bindung der Gäste an den Caterer sicher. Im Umkehrschluss verursacht Personal-Fluktuation ein Absinken dieser Bindung.

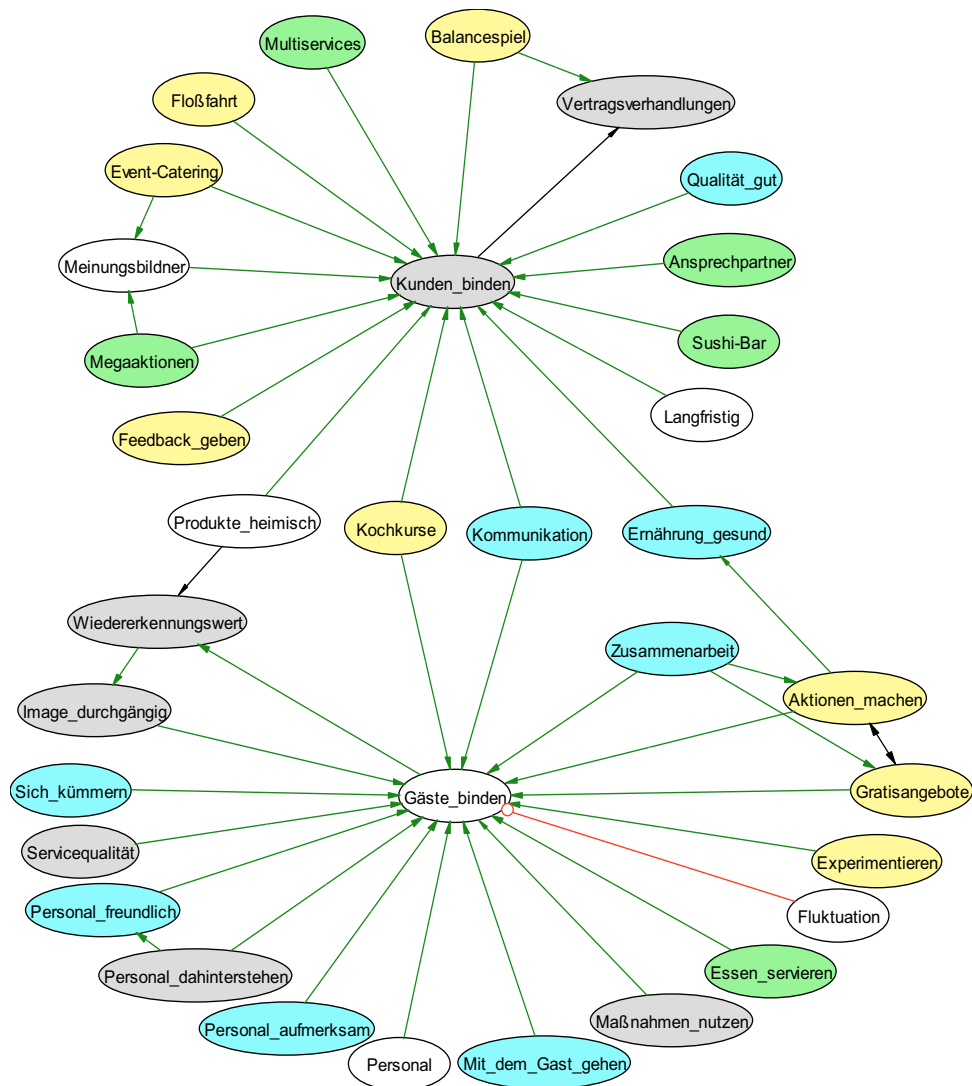


Abbildung 34 Catering zwischen Auftraggeber- und Gästewünschen

Qualität hat ihren Preis

Die Auswahl von Verpflegungssystemen wird durch die jeweils dort vorzufindende Qualität positiv beeinflusst. Qualität wird durch Caterer offensichtlich eher in einem unmittelbaren Bezug zu den täglichen Ernährungs-Angeboten in diesen Verpflegungssysteme gesehen („Lagerung falsch“, „Zubereitung falsch“).

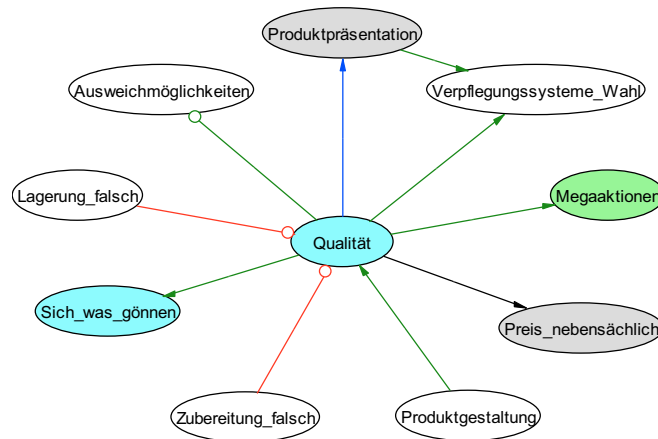


Abbildung 35 Qualität und die Wahl von Verpflegungssystemen

Klartext reden

Eine klare und deutliche Kommunikation vor Ort hilft, die Erwartungen von Gästen zu verstehen und in entsprechende Dienstleistungen sowie Produkte umzusetzen. Diese offene Kommunikation hilft bei der Weiterentwicklung des (Service-)Personals und ist der Kreativität nützlich („Gedanken machen“). Durch den Gedankenaustausch lassen sich weitere Maßnahmen entwickeln, etwa eine gezielte Personalmotivation. Klartext reden schafft eine Basis für Vertrauen und Verständnis bei den Gästen.

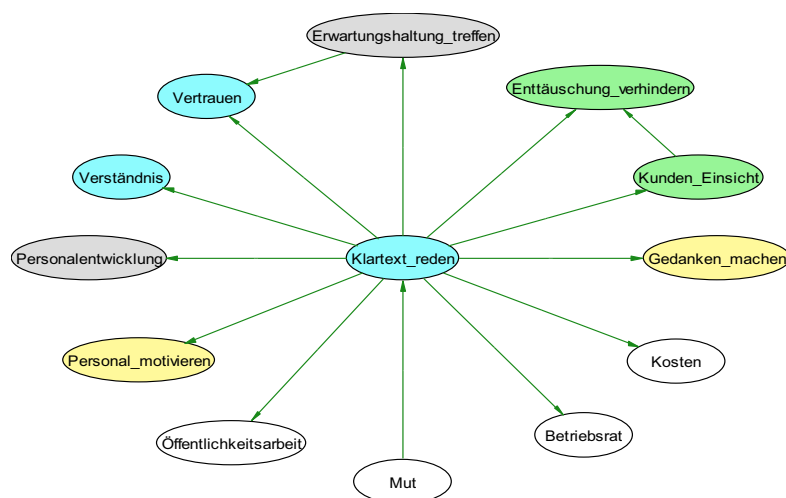


Abbildung 36 Deutliche Kommunikation

Personalkosten

Personalkosten stehen immer wieder im Fokus der Überlegungen operativer Führungskräfte des Caterings. Zielsetzung ist oftmals die Senkung des bestehenden Personalkosten-Niveaus bei bestehenden Verpflegungsangeboten. Das Angebot zusätzlicher Verpflegungssysteme, wie etwa eine mobile Verpflegung (etwa Verpflegungswagen in Produktionshallen) oder der Trolley-Service (in der Regel erfolgt der Einsatz auf Büroetagen) wird daher eher kritisch, bzw. ungünstig bewertet, denn diese Systeme benötigen zusätzliches Personal. Ist das neue Angebot nicht mit dem bestehenden Personal umzusetzen, wird sogar Fachpersonal in Form von Köchen oder eines Küchenchefs erforderlich, dann verschlechtert sich die betriebswirtschaftliche Situation sofort. Die strategischen Schlussfolgerungen lassen sich in dem Schaubild deutlich erkennen. Fertigprodukte enthalten bereits Personalkosten durch die damit verbundene Vorfertigung bei den Lieferanten und lassen den Wareneinsatz ansteigen. Wird der Einsatz von Köchen und Küchenchefs mit dem Einsatz von Fertigprodukten verbunden, werden zwei Effekte unmittelbar wirksam: 1. Die Relation der beiden größten Kostenblöcke des Caterings (Wareneinsatz und Personalkosten) verschiebt sich zu Ungunsten des Wareneinsatzes und 2. Köche und Küchenchefs sind für die Produktion von Fertiggerichten überqualifiziert (und dementsprechend überbezahlt). Diese Überlegungen müssten folgerichtig in Personalfreisetzen münden, doch hier tut sich aus Sicht von Caterern ein Dilemma auf: Lässt sich die Kompetenz des Caterings glaubwürdig über Hilfskräfte bei den Gästen vermitteln?

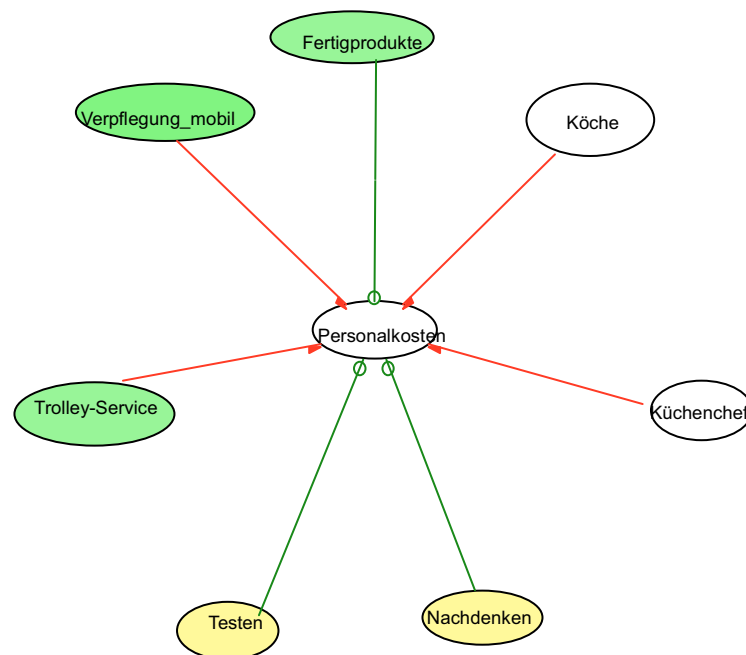


Abbildung 37 Personalkosten und die Bereitstellung von Verpflegungssystemen

Multiservices sparen Zeit

Multiservices werden durch die Caterer nicht konkret benannt und erscheinen weitestgehend abstrakt. Ein Hinweis, dass die operative Umsetzung von Multiservices nicht in großem Umfang vorgenommen wird. Lediglich auf der Ebene der Zwischenziele tauchen die Begrifflichkeiten „Wäscheservice“ und „Kundenversicherung“ auf. Multiservices sollen für das Catering interessieren und Auftraggeber binden. Erstaunlich ist die Verbindung zu dem Oberziel „Umsatzsteigerung“. Es wird zwar eine mögliche Steigerung des Umsatzes durch diese Zusatzdienste gesehen, eine direkte Beziehung wird aber verneint. Den positiven Auswirkungen stehen offensichtliche Negativ-Effekte entgegen, genannt werden etwa eine zunehmende Belastung durch die Mitarbeiter des Catering, ein gesteigener Verwaltungsaufwand und eine Reduzierung geregelter Arbeitszeit. Caterer konstatieren, dass sich erst dann die Möglichkeit zusätzlicher Multiservices (und eines entsprechenden Umsatzgewinns) ergibt, wenn ein grundsätzliches Vertrauen in die Dienstleistungsfähigkeit und Kompetenz des Caterers hergestellt worden ist. Dieser Aspekt wurde im Zusammenhang des auftauchenden Dilemmas bei den Überlegungen der Caterer zur Verbesserung von Personalkosten im oberen Text bereits beleuchtet. Kann das Fachpersonal der Küche die Inhalte des Multiservice glaubwürdig vermitteln?

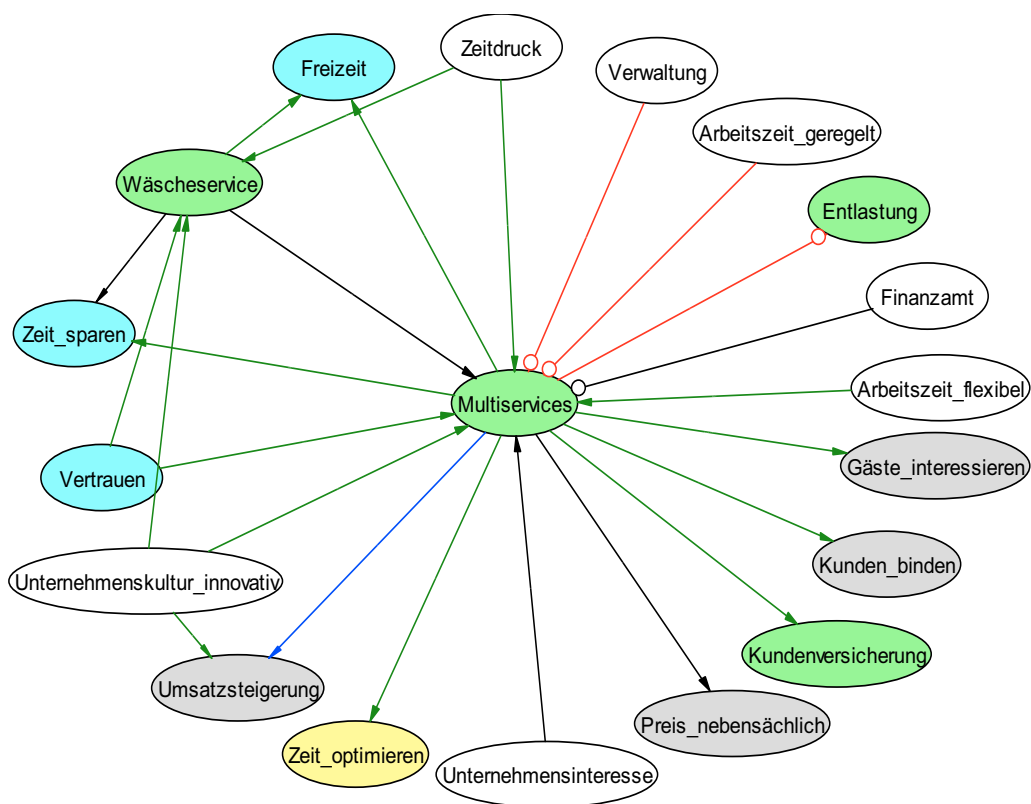


Abbildung 38 Akzeptanz von Multiservices

Abstimmen und genau planen

Ein wesentlicher Faktor für die Wahl von Verpflegungssystemen ist eine damit verbundene Abwechslung. Da die Verpflegung generell als eine Abwechslung zu den jeweiligen Tätigkeiten des Berufsalltags empfunden wird, gilt es, Gäste für das damit verbundene Verpflegungssystem zu begeistern. Planung, Organisation und Durchführung von Aktionen ist ein wichtiger Bestandteil der Ansprache von Gästen betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote. Erkennbar wird auch, dass das Angebot mobiler Verpflegungssysteme (etwa der Trolley Service) noch genauer zu planen ist, denn hier ergibt sich keine Kompatibilität zum Betriebsrestaurant mit weitgehend standardisierten Routinen. Erkennbar wird auch, dass das Tagesgeschäft als hinderlich für eine zielgerichtete Planung erscheint. Caterer verbinden Planung mit drei Oberzielen: Schaffung von Ambiente, Erzielung angenehmer Überraschungen für Gäste und Erhaltung der Zukunftsfähigkeit.

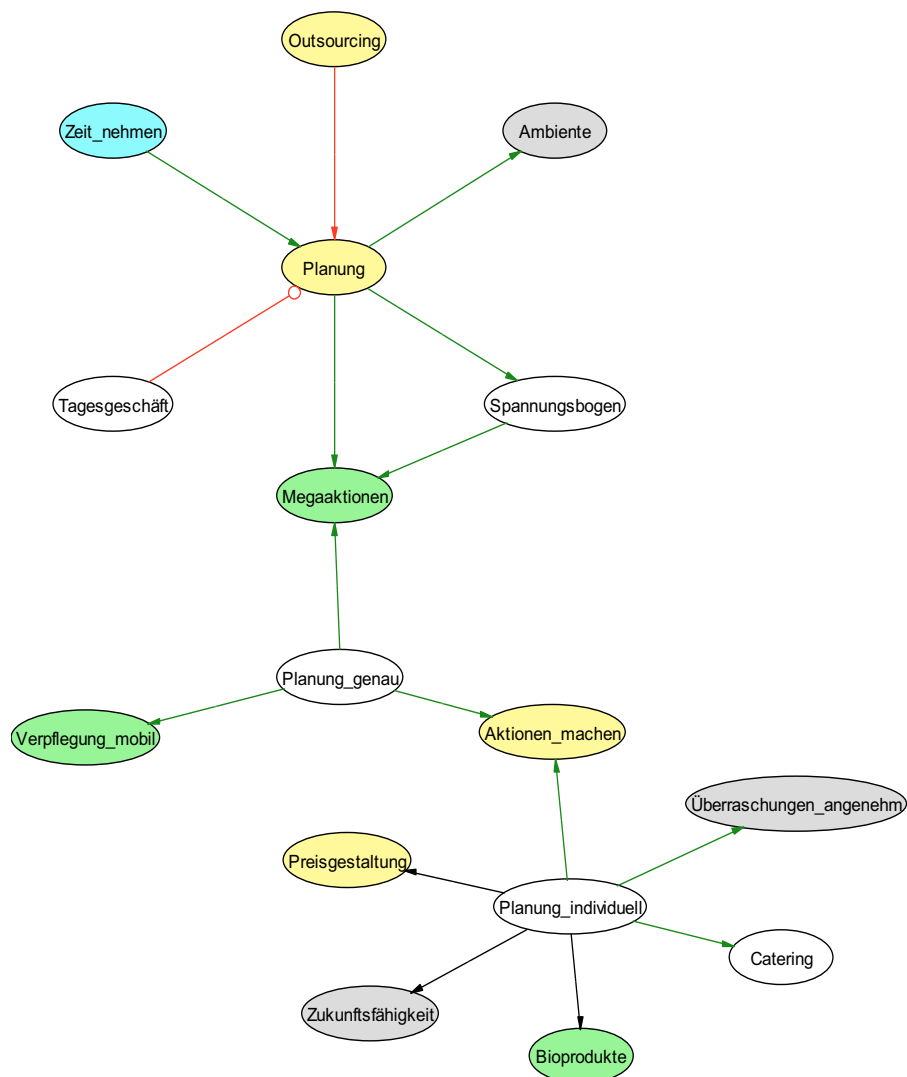


Abbildung 39 Planerisches Vorgehen vor Ort

Mobile Verpflegung

Caterer benennen bei diesem Verpflegungssystem Vor- und Nachteile. Dem relativ geringen Aufwand für die Steigerung des Umsatzes durch Gewinnung neuer Gäste direkt an deren Arbeitsplätzen stehen Gefahren gegenüber („Eigener Konkurrent“ zum Betriebsrestaurant, die bereits oben angesprochenen erhöhten Personalkosten und die Einschränkung des Service durch zu viele Stellen, die angefahren werden müssten „„Bezirksanzahl_hoch““).

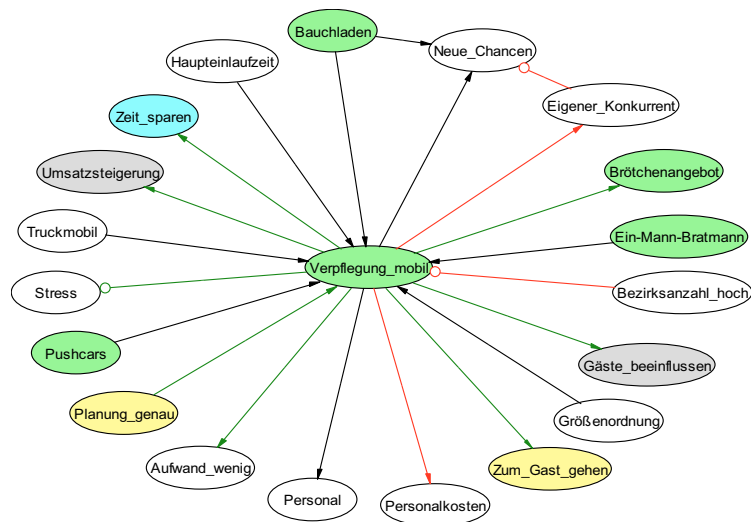


Abbildung 40 Mobile Verpflegungssysteme

Freundliches Personal

Freundliches Personal erreicht im Catering viele positive Aspekte, etwa die Beeinflussung von Gästen zur Wahl des Betriebsrestaurants und letztendlich deren Bindung. Mit freundlichem Personal erreicht man die Grundwerte „Atmosphäre“, „Vertrauen“ und „Wohlfühlen“.

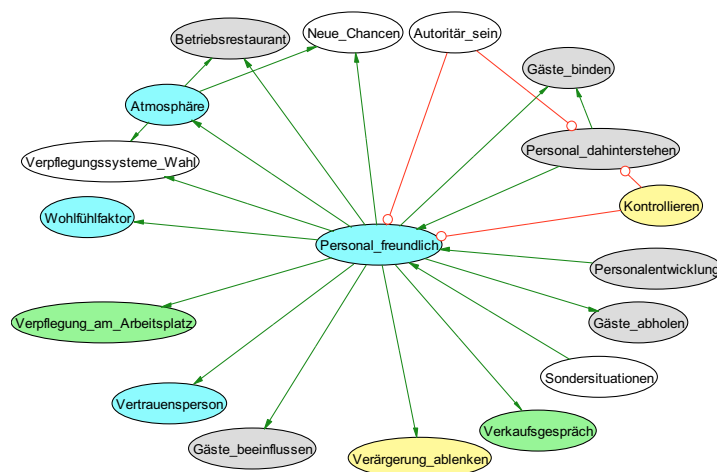


Abbildung 41 Bedeutung der Freundlichkeit des Personals

Signalisieren

Eine wirkungsvolle Signalisation lässt sich durch gezielte Maßnahmen, etwa Schilder, Smileys oder Plakate erreichen. Signalisation ist ein wichtiges Instrument, denn sie verhilft Gästen zu einer präzisen Orientierung bei unterschiedlichen Verpflegungsangeboten. Eine in sich stimmige Signalisation unterstützt nach den Erfahrungen der Caterer das Personal vor Ort, denn plakative und verständliche Hinweise auf das Food-Angebot minimieren den Erklärungsbedarf gegenüber Gästen. Signalisation wird mit gastronomischen Grundwerten, nämlich „Gästen_helfen“ und „Entspannen“ verbunden und diese Beziehungen bewerten operative Führungskräfte des Catering als günstig. Front-Cooking hat neben der aufgeführten Signalisations-Funktion noch weitere Effekte, denn das eigentliche Kochen findet direkt vor den Gästen statt und nicht mehr in einem schwer einsehbaren (Küchen-)Bereich. Innovative und experimentelle Kochtechniken lassen sich zeigen, gastronomische Kompetenz wird somit authentisch. Die Anregung des Geruchssinns und die damit mögliche Beeinflussung des Gästeverhaltens ist ein weiteres Ergebnis des Front-Cookings.

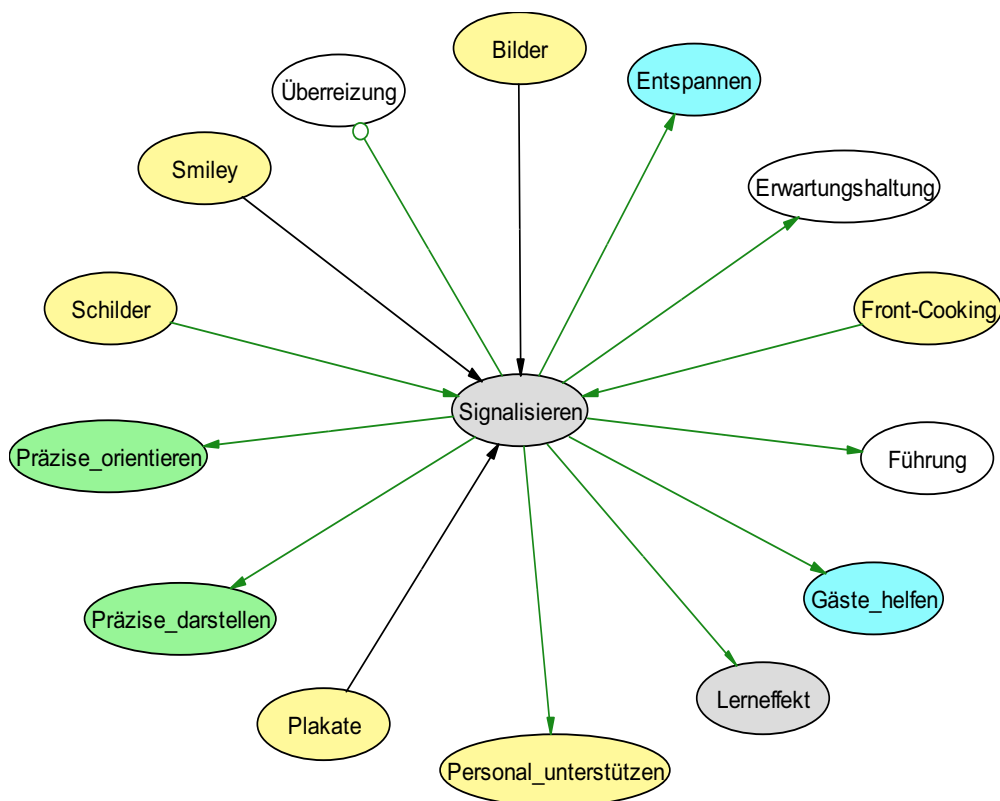


Abbildung 42 Signalisation als Kommunikationsform zum Gast

Externe Gäste

Gäste, die an der Verpflegung teilnehmen und von außerhalb kommen, haben sowohl für den Caterer (Umsatzzuwachs) als auch das beauftragende Unternehmen (Zuschuss-Entlastung) zunächst positive Effekte. Als erreichbare Oberziele werden positive Effekte für Umsatz und Finanzierungsmöglichkeiten, die erhöhte Auslastung des Betriebsrestaurants, Produktivitätsverbesserungen und die Möglichkeit eines besonderen Food-Angebotes benannt. Es tauchen allerdings auch negative Aspekte auf, die sich sogar in den Grundwerten niederschlagen: Die Möglichkeit für Gäste, das bestehende Verpflegungsangebot als Treffpunkt nutzen zu können. Offensichtlich können sich in diesem Zusammenhang externe Gäste als störend für die Kommunikation und das Zusammentreffen der (internen) Gäste auswirken. Darüber hinaus resultieren aus diesen zusätzlichen Nutzergruppen Platzprobleme, die zu einem Ausweichen von Gästen auf andere Verpflegungsangebote führen können.

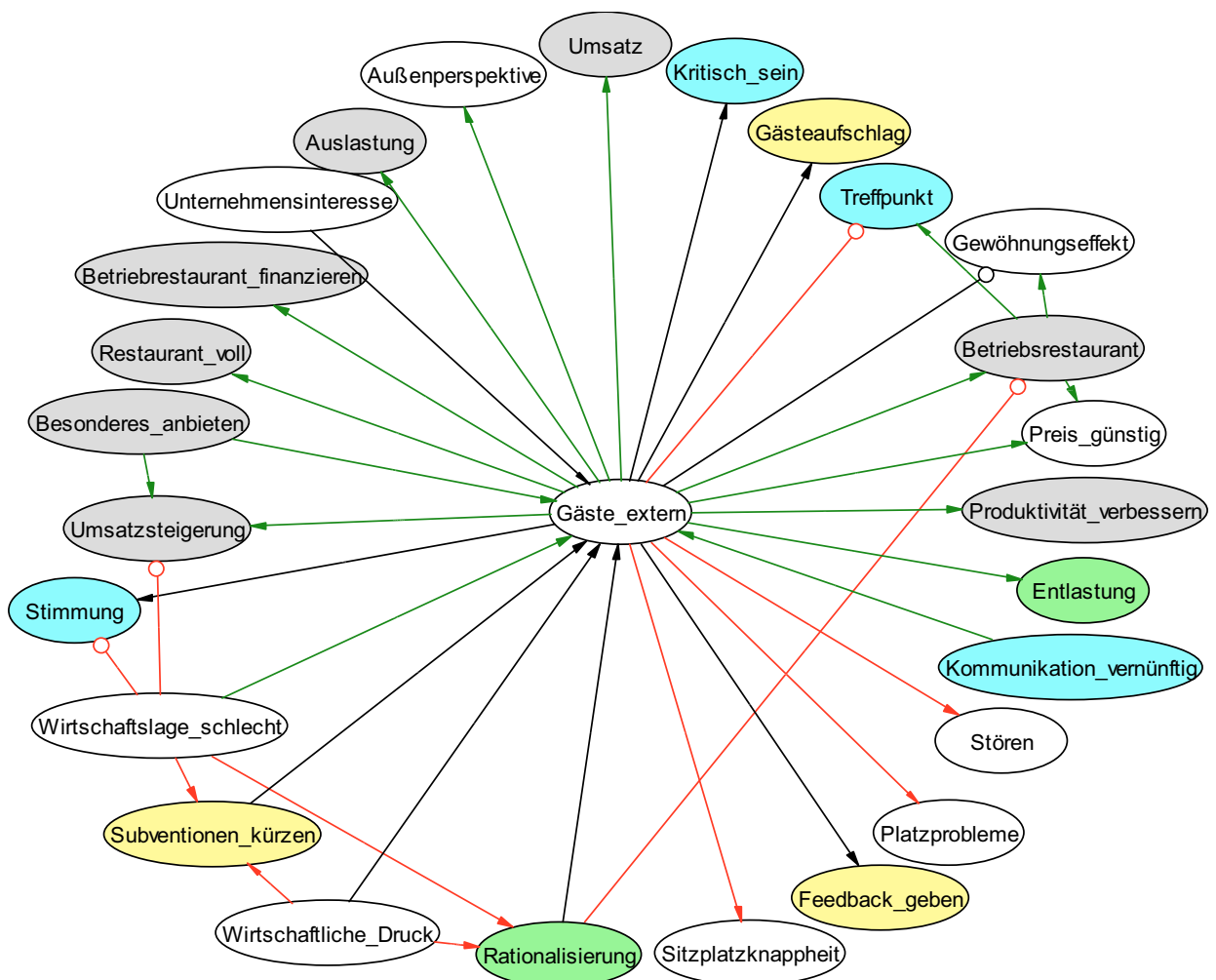


Abbildung 43 Externe Gäste zur Generierung von Zusatzumsatz

Aktionen mit Lieferanten

Die gemeinsamen Aktionen mit Lieferanten haben für Caterer einen wichtigen Stellenwert, die Zusammenhänge wurden bereits oben dargestellt („Mit Lieferanten experimentieren...“). In diesem Schaubild werden die Ausprägungen der einzelnen Aktionen verdeutlicht: Rezepturen, Prospekt- und Informationsmaterialien, welche in der Regel kostenlos durch die Lieferanten gestellt werden. Neuigkeiten und Erfahrungswerte für die Durchführung von Aktionen sind gleichfalls positive Effekte, die gewünschte Impulse für das Tagesgeschäft haben.

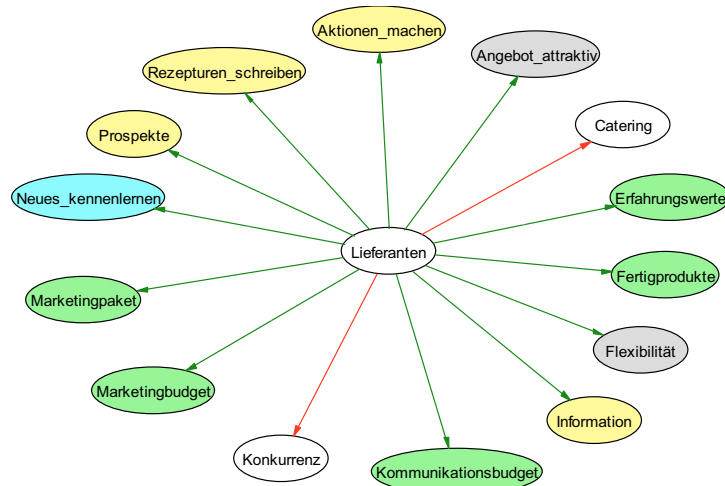


Abbildung 44 Abwechslung durch Aktionen mit Lieferanten

Überangebot

Ein zu großes Angebot an Speisen und Getränken führt bei den Gästen zu einer Überreizung und Unentschlossenheit bei der Auswahl von Gerichten. Die Angebots-Reduktion führt hingegen zu positiven Effekten (gute Qualität, Service- und Umsatzsteigerungen).

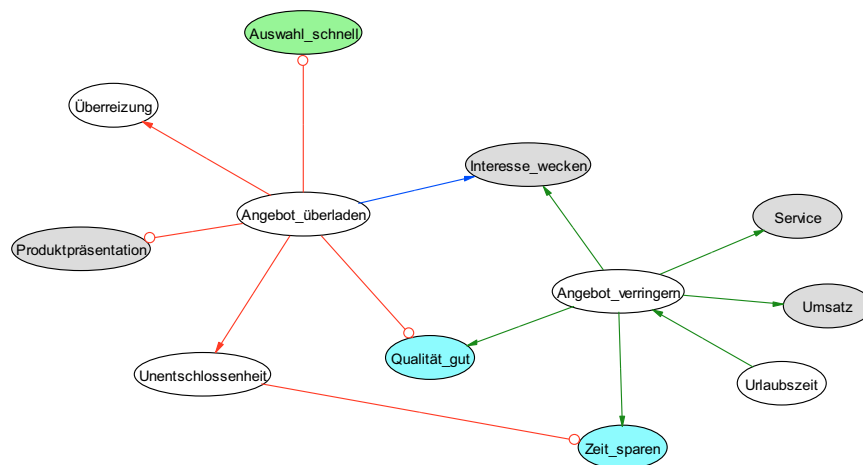


Abbildung 45 Vielfalt des Angebotes und Verhalten der Gäste

Teller muss Spaß machen

Dem Teller-Arrangement kommt analog zur Signalisation und Dekoration eine sehr wichtige Bedeutung zu. Bei einer missglückten Ausführung kann es sogar zu einem Wechsel von Gästen zu anderen Verpflegungssystemen führen. Die mit dem Teller-Arrangement beauftragten Mitarbeiter des Caterings müssen Spaß an der Ausgestaltung haben, damit die damit verbundenen Wirkungen (Gäste interessieren, Umsatzsteigerungen) auch eintreten können. Der Spaß an der Arbeit im Catering lässt sich durch die prägnantesten Kausalzusammenhänge erkennen: Eine innovative Unternehmenskultur, verbunden mit einem guten Arbeitsklima und die Fähigkeiten des Managements, täglich motivieren zu können. Die grafische Verbindung vom Tellerarrangement zum Spaß erscheint unter zwei Gesichtspunkten interessant: 1. Das Betriebsrestaurant erscheint als einzig genanntes betriebsgastronomische Verpflegungsangebot, welches in positiver Weise durch das Tellerarrangement beeinflusst wird. 2. Das Betriebsrestaurant steigt in seiner Attraktivität für Gäste, wenn dort Aktionen durchgeführt werden. Aktionen haben, wie später aufgezeigt werden wird, die wichtigste Bedeutung bei den Maßnahmen des Caterings. Diese Priorisierung lässt sich übrigens nicht nur bei den Caterern, sondern auch bei den Gästen wiederfinden.

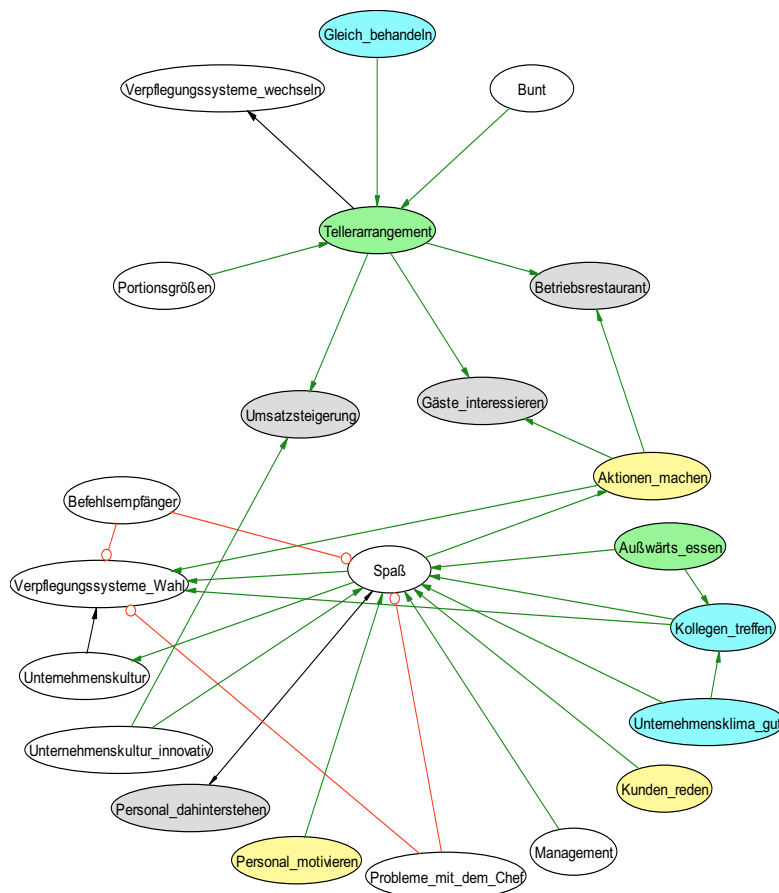


Abbildung 46 Unmittelbare Auswirkung optisch ansprechender Food-Angebote

Einen Knaller landen

Abwechslungen des täglichen Angebotes sind sehr wichtig, um letztendlich die Gäste an die jeweiligen Verpflegungsangebote binden zu können. Abwechslungen erhalten aus Sicht des Caterings dann ihre Bezeichnung als „Knaller“, wenn sich damit die aufgezeigten positiven (betriebswirtschaftlichen) Effekte verbinden lassen. Genannte Sinneinheiten sind folgerichtig ausschließlich als Oberziele positioniert und zeigen die (erhoffte) Wirkung von „Knallern“ hinsichtlich „Produktverkauf“, „Rentabilität“ und „Umsatzsteigerung“.

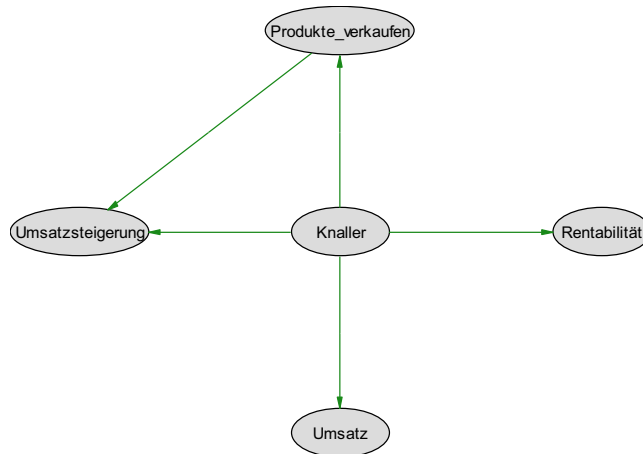


Abbildung 47 Aktionen und betriebswirtschaftliche Auswirkungen

Kurzarbeit

Caterer sind weitgehend hilflos, wenn die wirtschaftliche Situation der Auftraggeber zu Entlassungen und einem damit verbundenen Rückgang der Gästezahlen führt. Die sofortigen Konsequenzen werden in einer steigenden Nachfrage nach günstigem Essen und damit entsprechender Mitnahmemöglichkeiten für die Verpflegung der Gäste zu Hause gesehen.

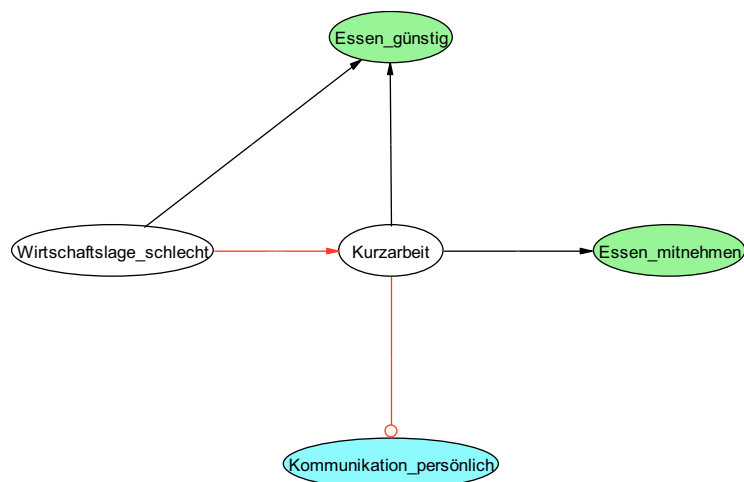


Abbildung 48 Auswirkungen der wirtschaftlichen Lage von Auftraggebern

Zusammenfassende Bewertung der ermittelten Caterer - Perspektiven

Folgende Erkenntnisse lassen sich aus den erhaltenen Aussagen zusammenfassen:

- Qualität ist ein ganz entscheidender Ansatzpunkt hinsichtlich der Wahl von Verpflegungsangeboten und wird von Gästen durch den Service des Personals, sowie die geschmackliche und optische Qualität des Ernährungsangebotes erlebbar.
- Caterer sehen in einem guten Service nicht nur Beeinflussungsmöglichkeiten bei der Wahl von Verpflegungsangeboten durch Gäste, sie weisen ihm auch eine unmittelbare Möglichkeit zur Umsatzsteigerung zu.
- Der Kommunikation und dem Informationsaustausch kommt eine wichtige Bedeutung für die Wahl eines Verpflegungsangebotes durch Gäste zu. Das Verpflegungssystem „Betriebsrestaurant“ ist ein wichtiger Kommunikationspunkt.
- Gäste der Betriebsgastronomie müssen immer wieder neu an die Verpflegungsangebote gebunden werden, ansonsten weichen sie auf andere Angebote außerhalb eines Standortes aus, oder bringen sich die Verpflegung von zu Hause mit.
- Aktionen sind ein bedeutendes Instrument zur Gästebindung, die mit den verschiedenen Möglichkeiten des Marketing-Mix (Dekoration, Gratisproben, etc.) durchgeführt werden. Die Einbindung von Lieferanten ist aus Sicht der Caterer durchaus attraktiv, da sie kostensparend ist und neue Impulse für das Tagesgeschäft ergibt.
- Caterer registrieren die aktuellen (Ernährungs-)Trends und sie versuchen, das damit verbundene Food-Angebot zwischen Bedürfnis-Erfüllung für die Gäste und betriebswirtschaftlichem Erfordernis (etwa Mehrkosten bei Bio) zu positionieren. Die damit einhergehenden Preisfindungen (auch aufgrund der Zuschuss-Senkungen) führen schnell zu Widerständen bei den Gästen und entsprechender Konsumverweigerung.
- Die Fähigkeit, vor Ort als Ansprechpartner für die Gäste zu fungieren, ist wichtig. Hier erhält die Qualifikation des Personals von Caterern wieder eine hervorragende Bedeutung, denn das Personal kann und muss die Gäste täglich in ihrem Verhalten beobachten. Der ständige Dialog („Klartext reden“) ermöglicht erst das Erkennen und Verstehen damit verbundener Einstellungen und Motive von Gästen. Die Fluktuation des (Caterer-) Personals behindert die Bildung von Vertrauen für diesen Dialog.
- Rentable Chancen und eine damit verbundene Zukunftsfähigkeit des Caterings erkennen Caterer unter anderem aus der genauen Planung und Abstimmung aller Services in den verschiedenen Verpflegungsangeboten. Hierzu gehört nicht nur die Funktionalität des Tagesgeschäftes (etwa in Form der Rückgabemöglichkeiten des gebrauchten Geschirrs und die technische Sicherheit der Kassen), sondern auch die

Erprobung neuer Verpflegungsangebote an sich (beispielsweise der auf den Büroetagen eingesetzte Trolley-Service).

➤ Bei der Betrachtung der Interpretation von Begriffen auf der Ebene der Hypergestalten, die keine weiteren Verknüpfungen zu den darüberliegenden Ebenen aufweisen, lassen sich folgende Analyseergebnisse hinzufügen:

- a) Freundliche Mitarbeiter (durch die wiederum Qualität unmittelbar durch den Gast erlebt wird) tragen viel zu einer Atmosphäre bei, die Wohlfühlen und Entspannung bei Gästen erzeugt.
- b) Entspannung lässt sich ebenfalls durch klare und verständliche Markierungen in Form von Speiseplänen, Hinweisschildern, etc. erreichen. Gäste finden sich schneller zurecht.
- c) Eine einfache und schnelle Orientierung in den Verpflegungsangeboten ist vor allem zur Gewinnung externer Gäste wichtig, die wiederum positive Effekte auf den Umsatz von Caterern haben.
- d) Die bewusste Reduktion der Food-Angebote, die sich etwa durch eine Verringerung der Tages-Menüs von 3 auf 2 erzielen lässt, erreicht bei Gästen zwei Effekte: Verbesserung der Orientierung und Erhöhung der Qualität des Essens.

5.1.2 Perspektiven der Gäste

Die bei den Gästen erzielten Erkenntnisse werden analog zu den erhaltenen Erkenntnissen bei den Caterern vorgestellt. Erneut folgt eine erste grafische Aufarbeitung mit Hilfe der in Kapitel 5.1.1. vorgestellten Grafik¹¹⁹, deren Strukturen sich erneut aus den Darlegungen der erhaltenen Ebenen ergeben. Die farblichen Kennzeichnungen und die Verwendung grafischer Symbole (Kreise, Pfeile und Linien) zur optischen Unterstreichung vorgenommener Kategorisierungen richten sich nach den gleichen Regeln wie bei den Befragungsergebnissen der Caterer. Sie werden zwecks besserer Orientierung für den Leser an dieser Stelle wiederholt:

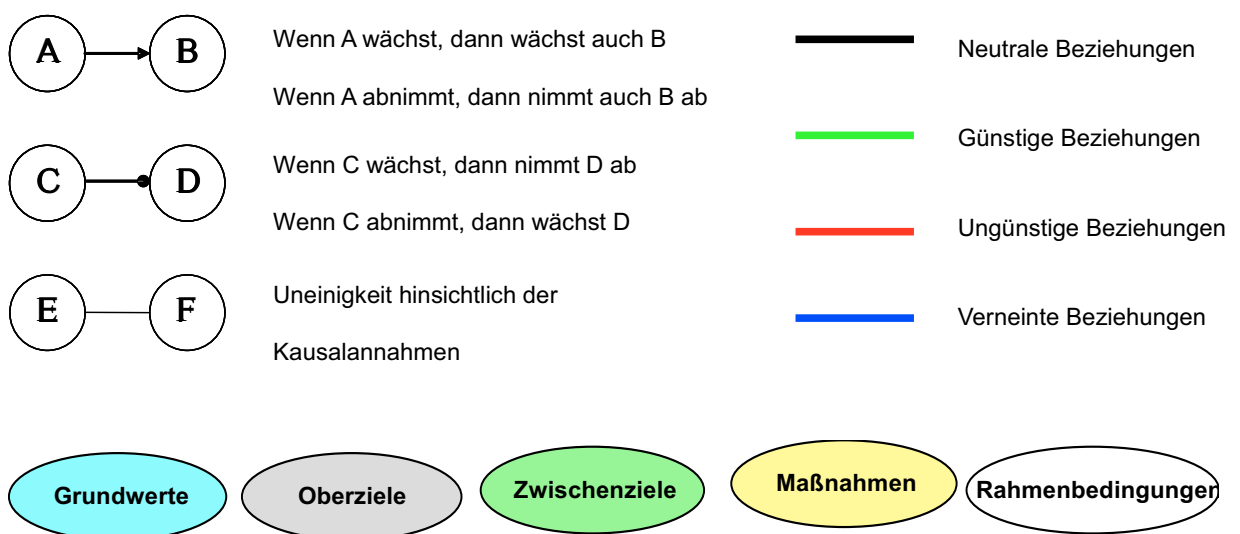


Abbildung 49 Kategorisierungen der grafischen Interpretationen für die Befragungsergebnisse der Phase 1

Der Gestaltenbaum mit den Perspektiven der Gäste liest sich von links nach rechts wie folgt: Ebene 1 der sprachlichen Gestalten (HyperHyperHypergestalten) enthält die aus Sicht der Gäste wichtigsten Merkmale und Zusammenhänge „Qualität“ sowie „Gemütlichkeit“. Ebene 2 (HyperHypergestalten) zeigt die Begrifflichkeiten „Produktpräsentation“, „Ernährungsbewusstsein“, „Preis-Leistung“, „Catering“, „Essen unter Druck“, „Zweckmäßiges Betriebsrestaurant“, „Kaum Ausweichmöglichkeiten“, „Personal“, „Kiosk und Automaten“ und „Ohne Speiseplan“ auf. Die Aussagen der Ebene 3 (Hypergestalten) werden umfassend mit Hilfe einzelner Grafiken interpretiert und können durch entsprechende Originalaussagen dokumentiert werden.

¹¹⁹ Als Gestaltenbaum bezeichnet.

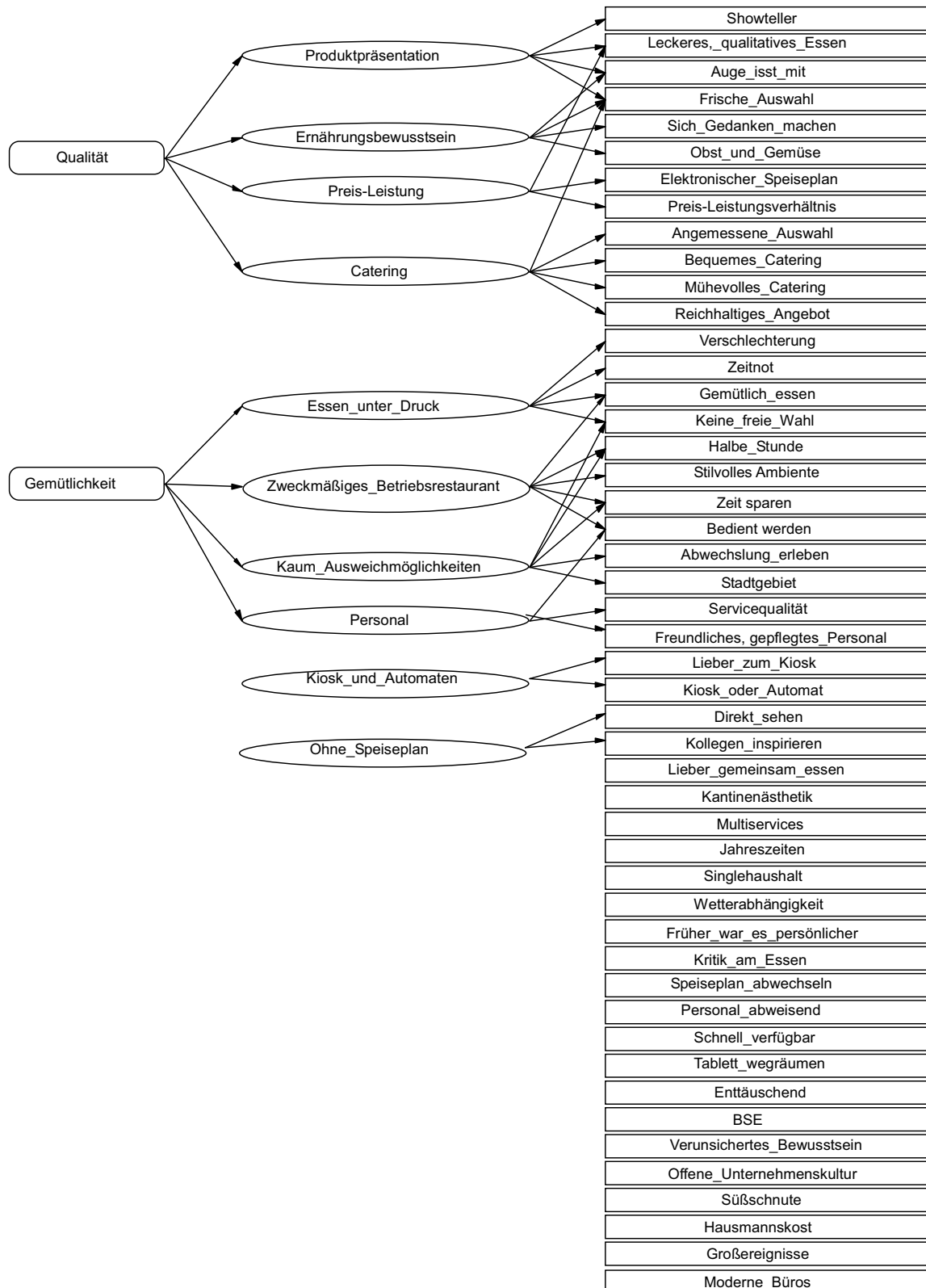


Abbildung 50 Gestaltenbaum Perspektive Gäste

Showteller

Showteller sind aus Sicht der Gäste bei der Wahl des Verpflegungsangebotes durchaus behilflich, denn sie wirken sich offenkundig appetitanregend aus. Dieser Zusammenhang lässt sich weiterführen, d.h. ist ein Verpflegungsangebot appetitanregend, dann wird dieses Verpflegungsangebot auch gewählt. Eine ähnlich gelagerte Beziehung findet sich auf der rechten Seite der Grafik: Die Präsentation der Verpflegung auf dem Showteller und die damit verbundene Möglichkeit, das Angebot direkt sehen zu können, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dieses Angebot auch auszuwählen. Mit der Verwendung eines Showtellers durch das Catering erhöht sich für Gäste das Gefühl, Informationen zu erhalten und das wird positiv bewertet. Eine Verbindung vom Showteller zur Produktpräsentation wird verneint, ein einzelner Teller wird eindeutig nicht mit einer allumfassenden Produktpräsentation gleichgesetzt. Produktpräsentationen müssten weitergehende Informationen, etwa zu den Nahrungsbestandteilen von Verpflegung aufweisen. Sie erzielen ähnliche Effekte wie ein Showteller, die sich in den Beziehungen von „Produktpräsentation“, „Direkt sehen“ und „Produktwahl“ offenlegen.

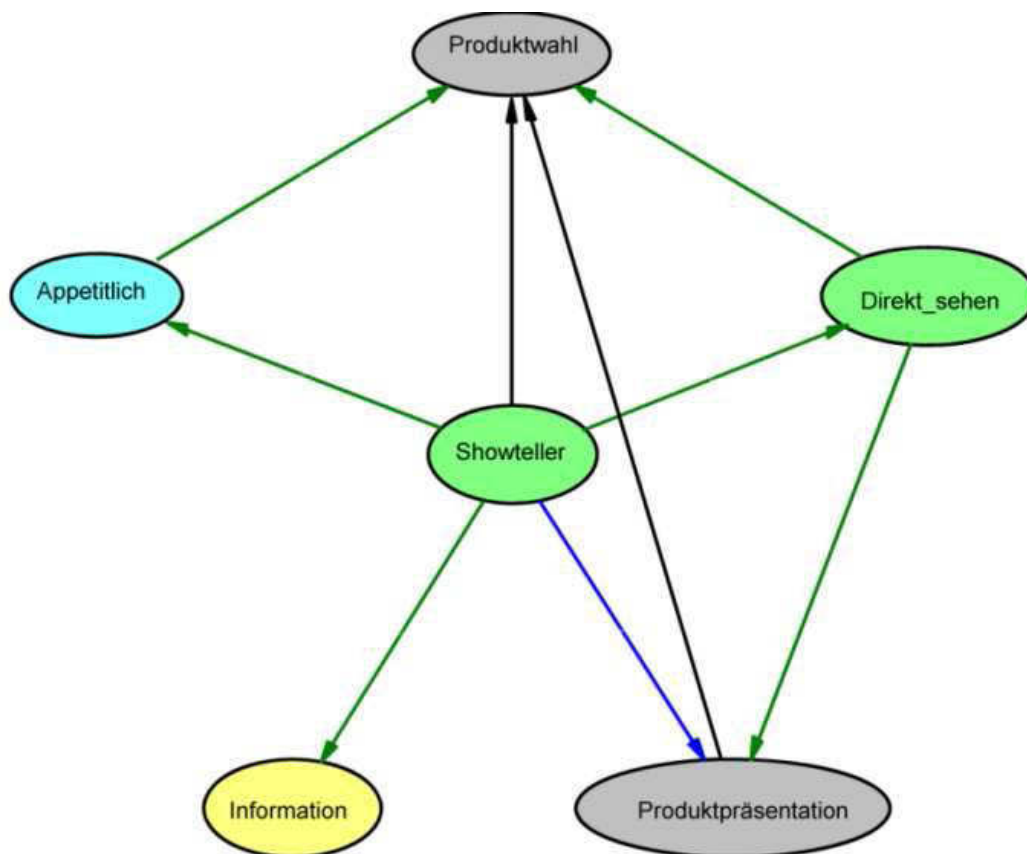


Abbildung 51 Show-Teller und Auswahl des Food-Angebotes

Leckeres, qualitatives Essen

Die Qualität betriebsgastronomischer Ernährung ergibt sich aus der geschmacklichen Bewertung von Gästen („Lecker“). Empfinden die Gäste das Essen als lecker, dann erscheint der Preis nebensächlich. Man ist bereit, für gute Leistungen zu zahlen und billigt einem Caterer die Möglichkeit von Preiserhöhungen zu. „Lecker“ beeinflusst die Auswahl von Produkten (im Sinne von Verpflegung) positiv, wenn dieses Angebot geschmacklich für gut befunden wird. Gäste ordnen einem leckeren Angebot die Eigenschaft einer guten Optik zu und dieses gute Aussehen beeinflusst schließlich die Produktauswahl. Buffet-Aktionen werden als lecker bewertet und bei der Betrachtung der eingangs festgestellten Zusammenhänge zum Preis lässt sich konstatieren, dass diesen Aktionen ein höheres Preisniveau zugebilligt wird.

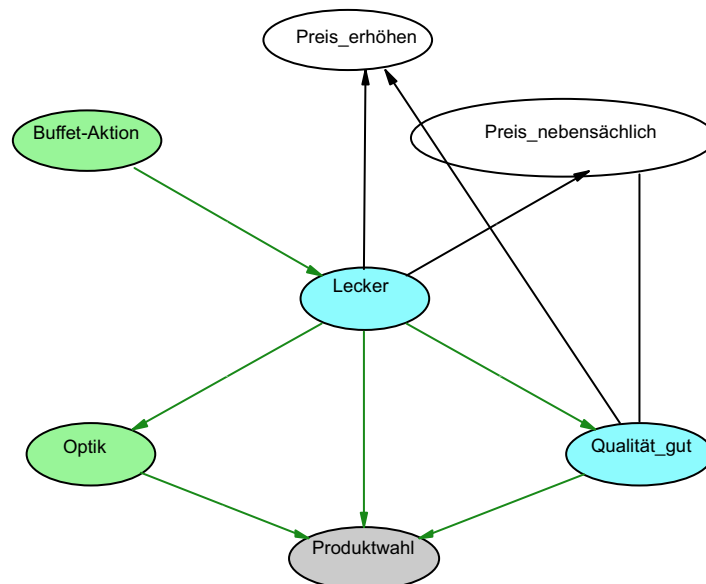


Abbildung 52 Geschmack als Auswahl-Kriterium

Sich Gedanken machen

Das Ernährungsbewusstsein von Gästen wird durch die Medien stark beeinflusst. Die erhältlichen Informationen und Untersuchungsergebnisse in Zeitschriften, Internet, etc. machen nachdenklich hinsichtlich der Nahrungsmittel, die man täglich zu sich nimmt. Entsprechende Informationen werden auch durch das Catering erwartet, etwa in Form von „Schildern“¹²⁰.

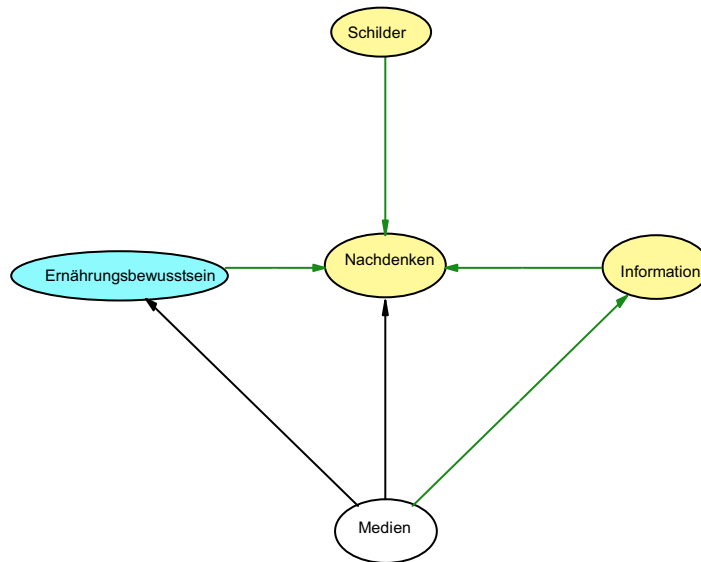


Abbildung 55 Ernährungsbewusstsein als Ergebnis der Informationsaufnahme

Obst und Gemüse

Gäste verbinden Ernährungsbewusstsein mit positiven Effekten für die Gesundheit. Obst und Gemüse nehmen diesbezüglich einen wichtigen Stellenwert ein, um Bürotätigkeiten und hohe Temperaturen im Sommer zu kompensieren.

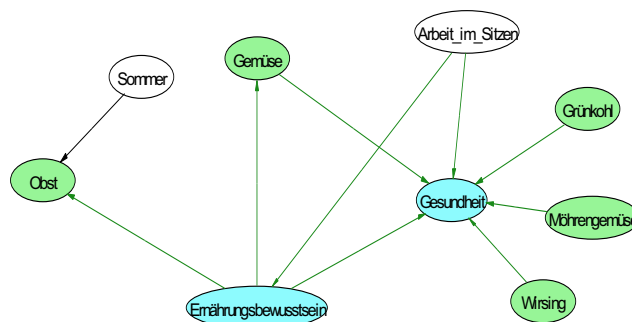


Abbildung 56 Bedeutung von Obst und Gemüse

¹²⁰ Caterer unterliegen der sogenannten Deklarationspflicht hinsichtlich der Zusammensetzung von Speisen. Die aufzuführenden Inhaltsstoffe erscheinen auf den Speisekarten und geben beispielsweise Aufschluss über die Verwendung von Substanzen, die Allergien auslösen könnten.

Elektronischer Speiseplan

Ein Speiseplan im Intranet wird durch Gäste grundsätzlich positiv bewertet, denn Informationen hinsichtlich angebotener Speisen können schneller und aktueller erfahren werden. Interessant erscheint der Grundwert „Treffen von Kollegen“. Offenkundig ein Hinweis, dass einen Mittagsversorgung auch diesem Zwecke dienen sollte.

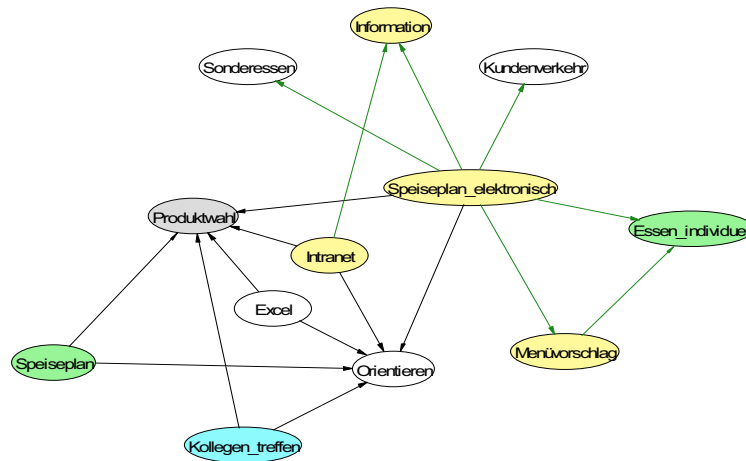


Abbildung 57 Neue Medien zur Unterstützung der Konsumententscheidung

Preis-Leistungsverhältnis

Gute Qualität verbindet sich aus Sicht der Gäste mit einem Preis-/Leistungsverhältnis, das mit einer Bereitschaft, höhere Preise zahlen zu wollen, einhergeht. Der Einfluss des Betriebsrates wird deutlich, hierzu wurden in Kapitel 2 bereits umfangreiche Erörterungen vorgenommen. Die Bedeutung frischer Lebensmittel für das Empfinden eines adäquaten Preis-Leistungsverhältnisses wird durch die Beziehung zu „Shrimps_tiefgefroren“ sichtbar.

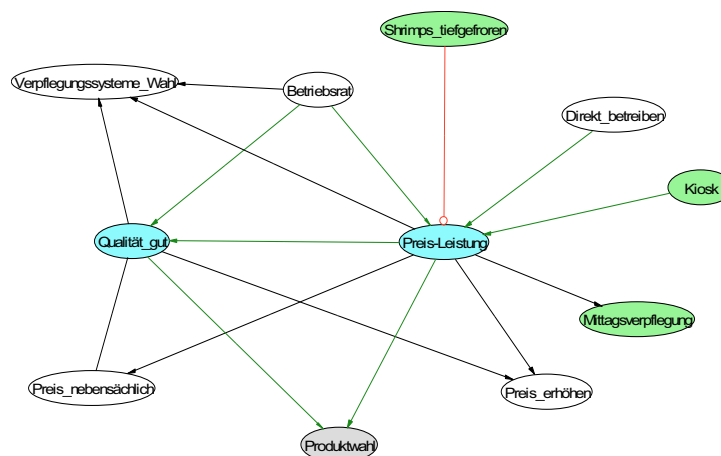


Abbildung 58 Einflussfaktoren der Preis-Leistungs-Relation

Angemessene Auswahl

Ein Verpflegungsangebot, das zu überladen wirkt, hat erkennbar negative Auswirkungen auf das Empfinden der Gäste. Ein nachlassendes Interesse für Angebote an sich, Irritationen und Verwirrungen, der zunehmender Zeitaufwand für die Suche nach Ernährung, die man wirklich möchte, charakterisieren die Konsumenten-Reaktionen. Eine gutgemeinte Fülle an Nahrungsmitteln und das Angebot vieler Menüs durch ein Cateringunternehmen verkehren sich somit in das Gegenteil, Gäste werden abgeschreckt. Besonders deutlich wird dieses Verhalten bei der Betrachtung der Beziehungen zu „Experimentieren“ und „Essen traditionell“: Das deutliche Sinken der Experimentierfreudigkeit von Gästen (etwa durch die Auswahl neuer Zutaten und Gerichte) ist gekoppelt mit einer zunehmenden Nachfrage nach traditioneller Verpflegung. Dieser Zusammenhang ist vor allem deshalb bedenklich, weil Gäste die tägliche Abwechslung erwarten. Eine traditionelle Verpflegung verbindet sich hauptsächlich mit vertrauten sowie bewährten Erfahrungen. Wie später gezeigt werden wird, verbinden Gäste den Bedarf nach Abwechslung eher mit einem Essen außerhalb. Der Hinweis, das Essen bei einer zu großen Menge zurückgegeben wird („Essen_geht_zurück“) zeigt ein wichtiges Spannungsfeld für Caterer, nämlich die erwartete Fülle des Verpflegungsangebotes durch Auftraggeber und der tatsächliche Bedarf bei Gästen.

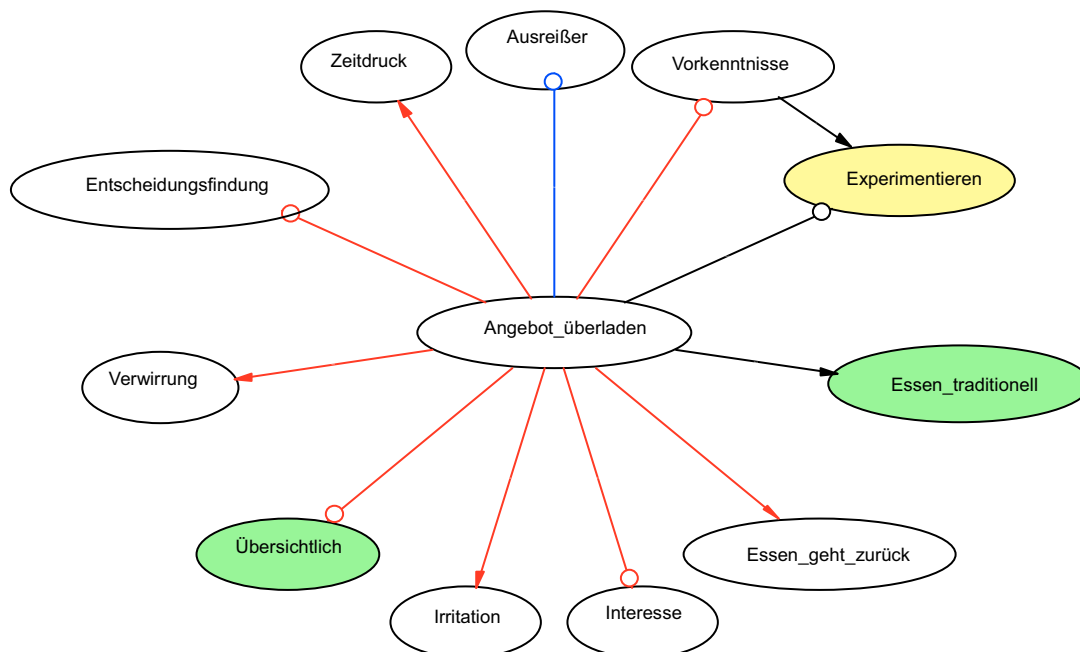


Abbildung 59 Wirkung der Quantität des Angebotes

Bequemes Catering

Catering stellt eine bequeme Lösung für die tägliche Mittagsversorgung dar. Gäste ersparen sich aufgrund der unmittelbaren Nähe zum Arbeitsplatz lange Wege und gewinnen Zeit, die bei einem auswärtigen Essen verloren gehen würde. Dennoch wird auch der öffentlichen Gastronomie das Attribut „Bequem“ zugesprochen, nicht zuletzt durch eine dort vorhandene „Rundum-Betreuung“. Die negative Verbindung zu „Lokal überfüllt“, bestätigt den Gesichtspunkt der Interpretationen für „Externe Gäste“ bei den Nennungen der Caterer.

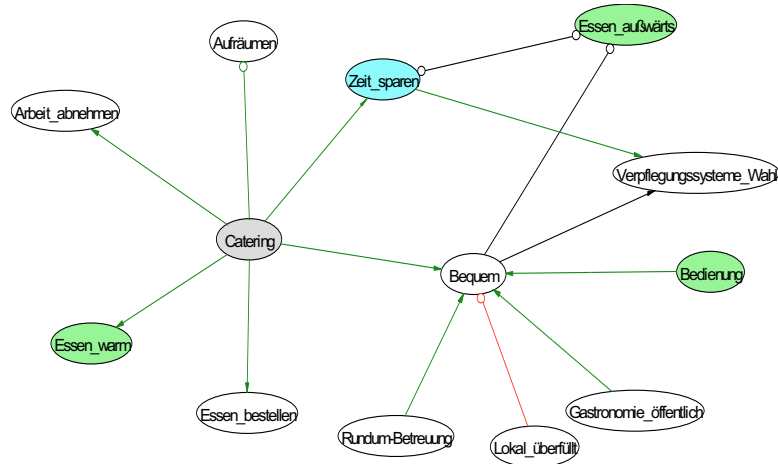


Abbildung 60 Convenience des Catering

Mühevolleres Catering

Gäste erkennen durchaus, dass Catering mit entsprechender Mühe und einem zu zahlenden Preis verbunden ist. Der Arbeitsaufwand durch die Mitarbeiter des Catering führt zu einer Optimierung von Zeit für die eigene Mittagspause. Eine Befürchtung von Gästen wird deutlich: Die Einschränkung von ausgewogenen Verpflegungsangeboten, die aufgrund eines gestiegenen Catering-Arbeitsaufwandes für große Unternehmen so nicht mehr möglich sind.

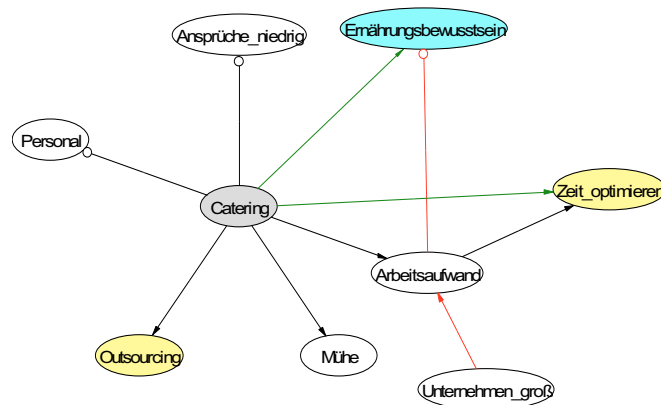


Abbildung 61 Engagement des Catering

Reichhaltiges Angebot

Das bei den Interpretationen zu „Angemessene Auswahl“ beschriebene Spannungsfeld wird an dieser Stelle noch deutlicher: Es gibt das Bedürfnis eines reichhaltigen Angebotes durch Gäste und konkrete Nennungen, wie es sich gestalten ließe („Fünf_Gerichte“). Die Verbindung zu guter Qualität wird zwar hergestellt, eine positive Ausprägung jedoch verneint.

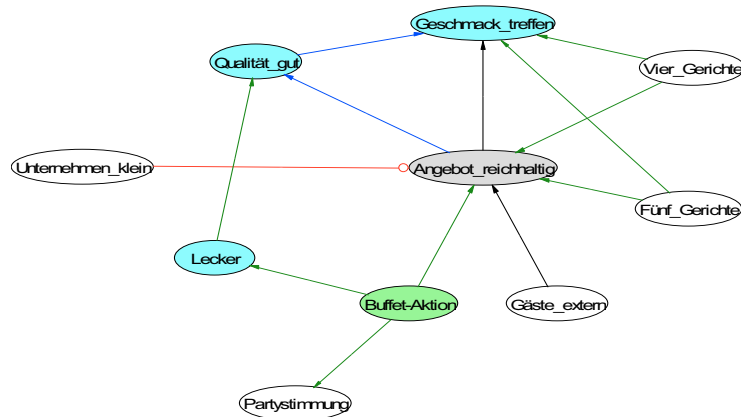


Abbildung 62 Beurteilung der Angebotsvielfalt

Verschlechterung

Es existieren Faktoren, die zu einer Verschlechterung des Ernährungsverhaltens beitragen. Insbesondere vermehrter Stress und Zeitdruck in der Arbeitswelt prägen das augenblickliche Ess-Verhalten und führen zu der Verwendung von Fertigprodukten und dem Besuch von Fast-Food-Restaurants. Gäste versuchen dieser Verschlechterung zu begegnen, indem beispielsweise selbst zu Hause gekocht wird. Dennoch verbleibt ein Bewusstsein, dass diese Verschlechterung auch in Zukunft anhalten wird.

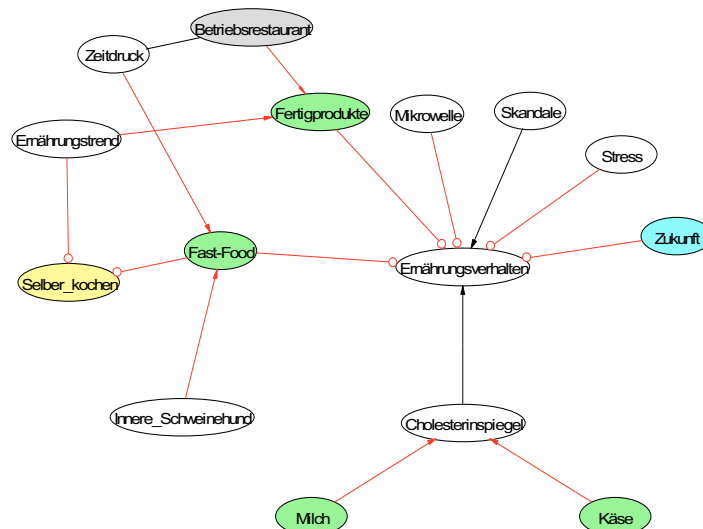


Abbildung 63 Einflussfaktoren auf das Ernährungsverhaltens

Zeitnot

Der empfundene Zeitdruck aufgrund der Anforderungen beruflicher Tätigkeiten wird durch Gäste mit weiteren, ausschließlich negativen Konsequenzen verbunden. Augenfällig sind deren Zuordnungen in die Privatsphäre. Weniger Freizeit, auch zum Spaziergehen, sind die Ausprägungen moderner Arbeitswelten. Aspekte des Work-life-balance werden deutlich.

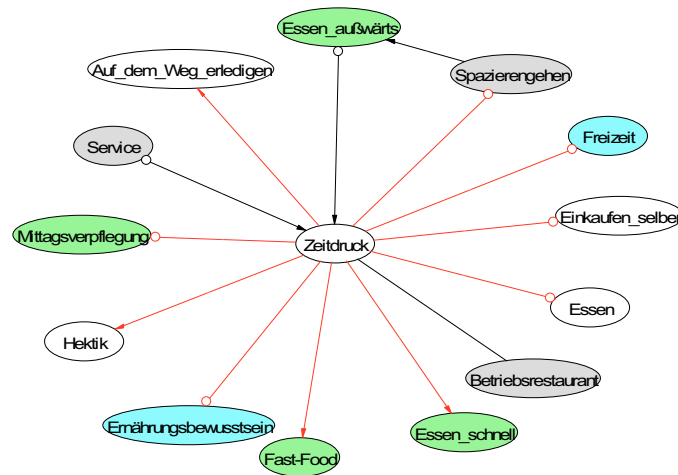


Abbildung 64 Faktor Zeit und seine Auswirkung auf das Ernährungsverhalten

Gemütlich essen

Gemütliches Essen verbindet sich mit den Möglichkeiten, auch abschalten und entspannen zu können. Ein ansprechendes Ambiente fördert die notwendige Erholung, die körperlich und psychisch erforderlich ist. Das gemeinsame Ess-Erlebnis mit Kollegen verschafft gleichfalls eine Möglichkeit des Abschaltens. Interessant ist die erneute Verbindung zur Privatsphäre („Zuhause“), wo man sich offensichtlich besser Zeit nehmen, bzw. lassen kann.

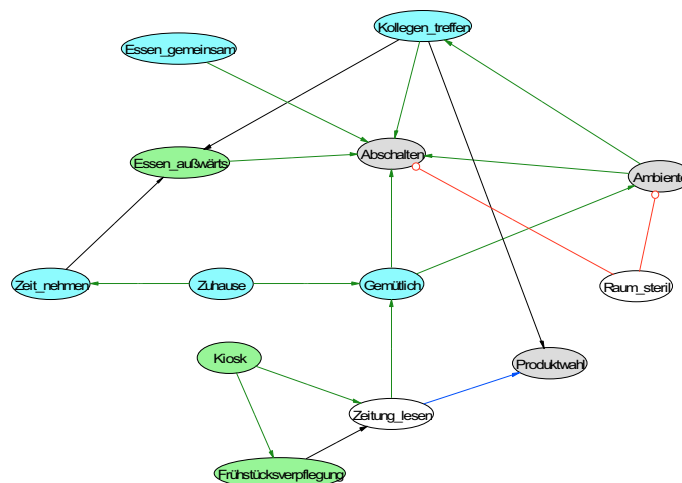


Abbildung 65 Entspannung als Kriterium zur Wahl von Verpflegungssystemen

Keine freie Wahl

Die Standortübersicht des untersuchten Unternehmens zeigt, dass den Gästen mehrere Auswahlmöglichkeiten für auswärtiges Essen zur Verfügung stehen. Deren Auswahl wird allerdings durch die damit verbundenen Entfernungen und die erforderliche Nutzung eines Autos stark eingeschränkt. Das auswärtige Essen verbindet man auch mit einem Einkauf.

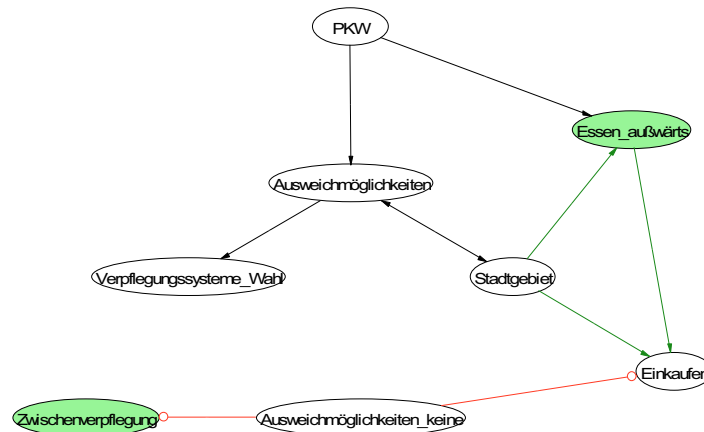


Abbildung 66 Beschränkungen der Ausweichmöglichkeiten

Halbe Stunde

Diese Grafik zeigt erneut den Zusammenhang auf, der bereits bei „Bequemes Catering“ aufgeführt wurde. Die Mittagspause mit einer Länge von etwa einer halben Stunde stellt eine deutliche Restriktion für deren inhaltliche Gestaltung dar. Die Verbindung zu „Betriebsrestaurant“ verdeutlicht die Wichtigkeit dieses betriebsgastromischen Verpflegungsangebotes, wenn nur dieser beschränkte Zeitraum für die Mittagsverpflegung zur Verfügung steht. Dem damit verbundenen Zeitdruck lässt sich aufgrund kurzer Wegstrecken sinnvoll begegnen.

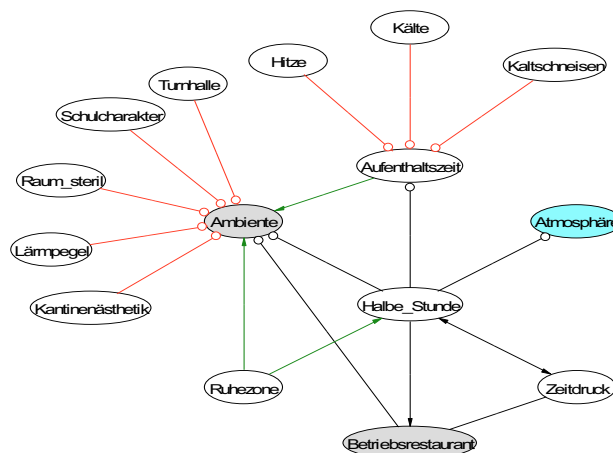


Abbildung 67 Spannungsfeld von Ambiente und Zeitersparnis

Stilvolles Ambiente

Dem Ambiente betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote werden konkrete Eigenschaften zugesprochen. Gäste wollen eine Gemütlichkeit empfinden, die sich aus einer Kantinenästhetik oder dem Erscheinungsbild einer Turnhalle nicht ergeben kann. Ist der Raum zu steril, wird dies sogar als eine Belastung empfunden. Die als wichtig erachteten Gespräche während des gemeinsamen Essens würden durch Lärmpegel erschwert.

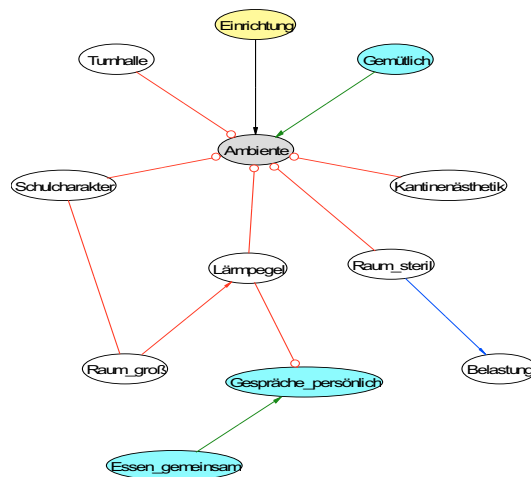


Abbildung 68 Wirkzusammenhänge des Ambientes

Zeit sparen

Zeitersparnis aufgrund vorhandener Verpflegungsangebote empfinden Gäste als Gewinn von Freizeit und Lebensqualität. Erneut taucht der Work-life-Balance Gedanke auf, ebenfalls der Hinweis auf das Catering an sich (siehe auch „Bequemes Catering“). Der Kiosk und das Betriebsrestaurant werden zur Erfüllung dieses Bedürfnisses genannt, aufgrund der erkennbaren Verknüpfungen des Betriebsrestaurants zu mehreren Zwischenzielen wird es favorisiert.

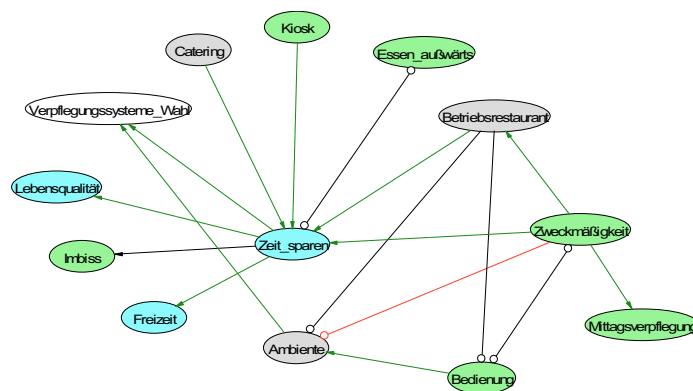


Abbildung 69 Betriebsrestaurant als Favorit zur Zeitersparnis

Bedient werden

Bedienung erzeugt für Gäste positive Wirkungen (Bequem, Einfacher, Atmosphäre, etc.). Dieser Service trägt zur Steigerung von Ambiente und Atmosphäre bei und erleichtert die (persönliche) Produktpräsentation durch Caterer. Zwei wesentliche Spannungsfelder werden sofort ersichtlich: Aus Sicht des Caterings die mangelnde Bereitschaft von Gäste für diesen Service bezahlen zu wollen und aus Sicht der Gäste die mangelnde Zeit für eine Bedienung am Tisch während der Mittagspause.

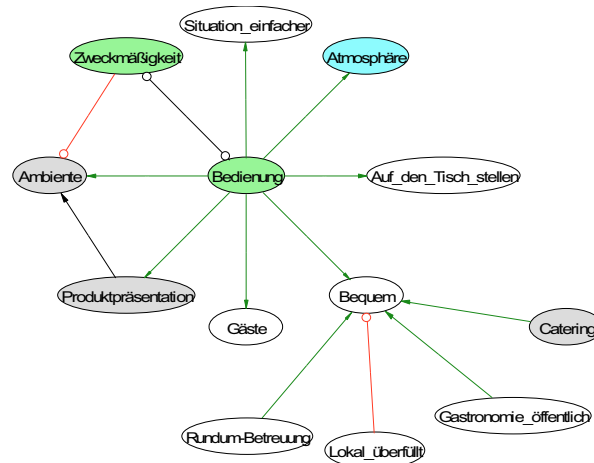


Abbildung 70 Servicefaktor Bedienung

Abwechslung erleben

Das Bedürfnis „Abwechslung erleben“ verbindet sich auch mit einem bewussten Wechsel von Verpflegungsangeboten und überwiegt die deutlich negativen Konsequenzen, wie etwa „Schlechte Qualität“, „Preis überteuert“ und „Zeitdruck“. Diese Nachteile werden jedoch nur dann in Kauf genommen, wenn dieser Wechsel nicht permanent vorgenommen wird.

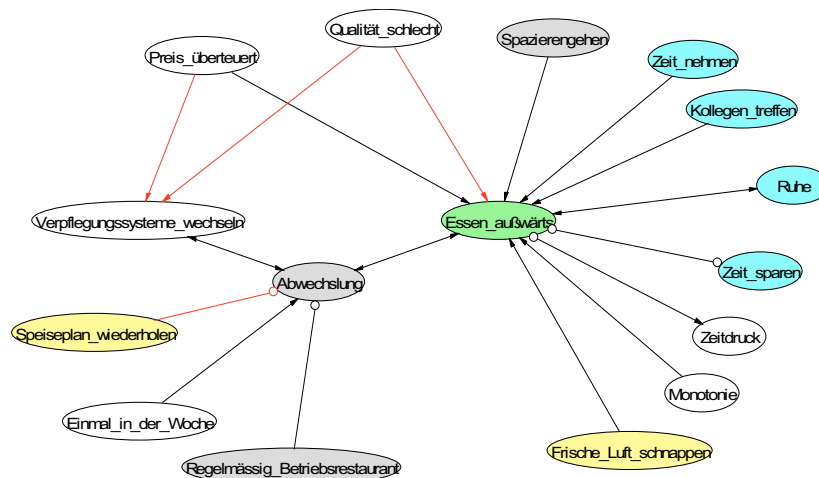


Abbildung 71 Gründe für die Inanspruchnahme anderer Verpflegungssysteme

Stadtgebiet

Die Nutzung bestehender Ausweichmöglichkeiten ist aufgrund der Zeitlimitation der Mittagspause stark eingeschränkt (siehe auch „Keine freie Wahl“). Explizit genannte Rahmenbedingungen „Wind/Wetter“, „Anziehen müssen“, „Preis überteuert“ sowie „Schlechte Qualität“ verstärken die Bedeutung eines bequemen Catering für Gäste.

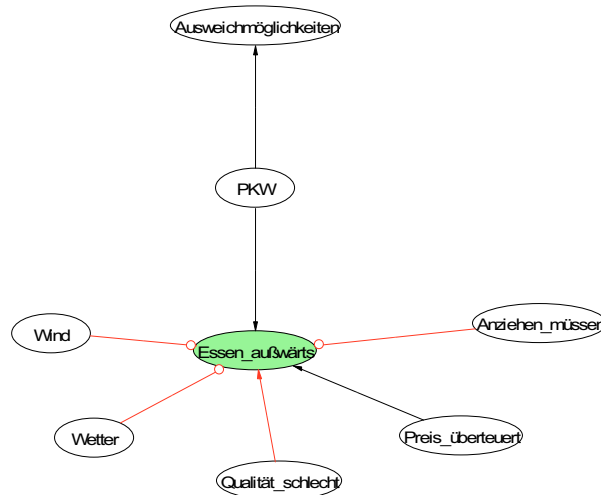


Abbildung 72 Beurteilung der Verpflegungsangebote im Stadtgebiet

Servicequalität

Bedienung ist für Gäste der sichtbarste Ausdruck von Service. Eine Bedienung, egal ob sie am Tisch oder an der Ausgabetheke erfolgt, zeigt die Servicequalität des Catering sehr deutlich. Diese Form von Qualität wird sowohl mit persönlichen Eindrücken („Hilfsbereitschaft“) als auch mit wahrnehmbaren Indikatoren („Schutzhandschuhe“ und „Hygiene“) verbunden.

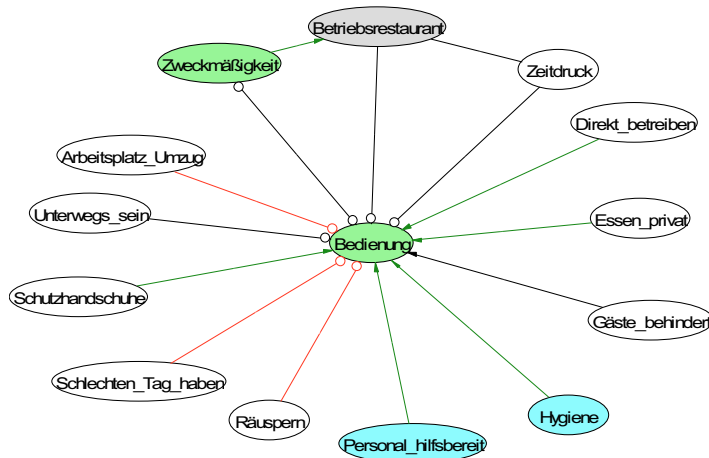


Abbildung 73 Positionierung des Faktors Bedienung

Freundliches und gepflegtes Personal

Die persönlichen Eindrücke lassen sich tiefergehend interpretieren. Gästen ist es sehr wohl bewusst, dass ein bestimmtes Einkommensniveau der Freundlichkeit des Catering-Personals förderlich ist. Darüber hinaus wird eine entsprechende Ausbildung durch den Caterer als erforderlich gesehen, damit ein Zusammenspiel mehrerer (Persönlichkeits-)Faktoren überhaupt möglich wird. Catering erhält dadurch eine persönliche, eigenständige Note, man fühlt sich aufgehoben und kann sich sogar vorstellen, Kochkurse des Caterers zu besuchen.

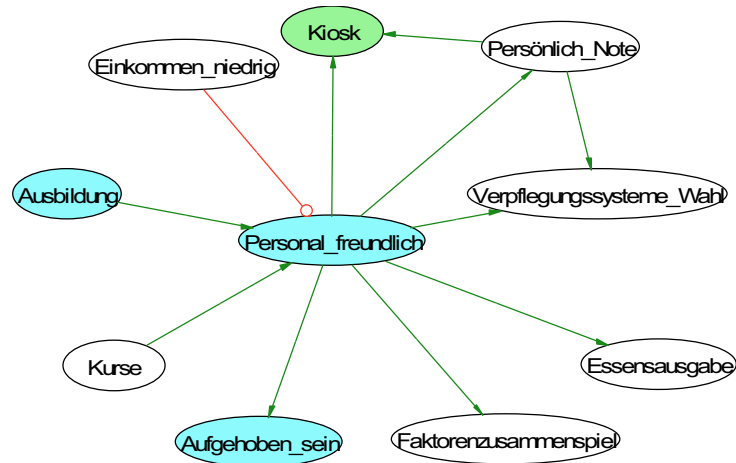


Abbildung 74 Bedeutung des Faktors Personal für die Wahl der Verpflegungssysteme

Lieber zum Kiosk

Warum gehen Gäste lieber zum Kiosk obwohl das Betriebsrestaurant als Favorit zur Zeiterparnis benannt wurde? Eine signifikante Antwort folgert aus dem ersichtlichen Zeitpunkt („Nachmittag“) und den im Kiosk vorhandenen Food-Angeboten. Süßigkeiten, Kaffee und Brötchen sind frühmorgens oder nachmittags in einem Betriebsrestaurant nicht erhältlich.

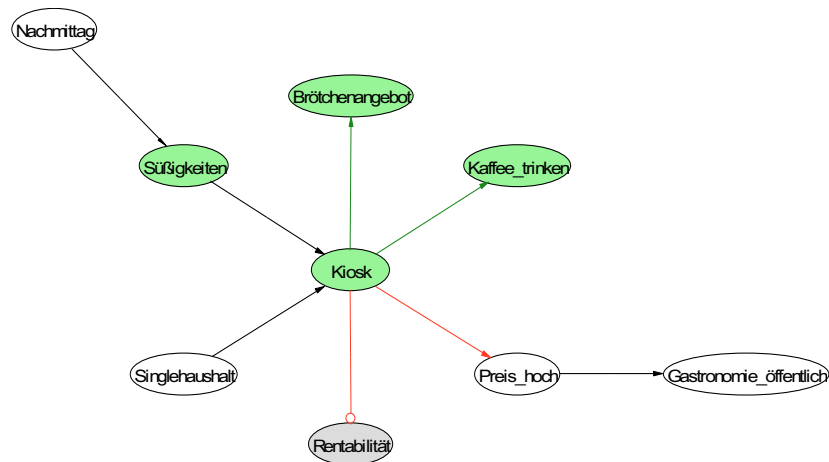


Abbildung 75 Priorität des Kiosks als alternatives Verpflegungssystem zum Betriebsrestaurant

Kiosk oder Automat

Die alternative Betrachtung eines Betriebsrestaurants führt neben dem Kiosk zu den Automaten. Hinsichtlich der Food-Angebote werden ähnliche Nahrungsmittel wie bei dem Kiosk genannt, es werden jedoch sofort damit verbundene Assoziationen deutlich: Eingeschweißte Brötchen, geringes Vertrauen, mangelnde Hygiene und die Anonymität zeigen die Grenzen dieses Verpflegungssystems. Die Wahrnehmung der Gäste zu dem Verhalten des Personals, welches die Automaten immer neu bestückt („abweisend“), zeigt die Wichtigkeit der oben aufgeführten persönlichen Faktoren.

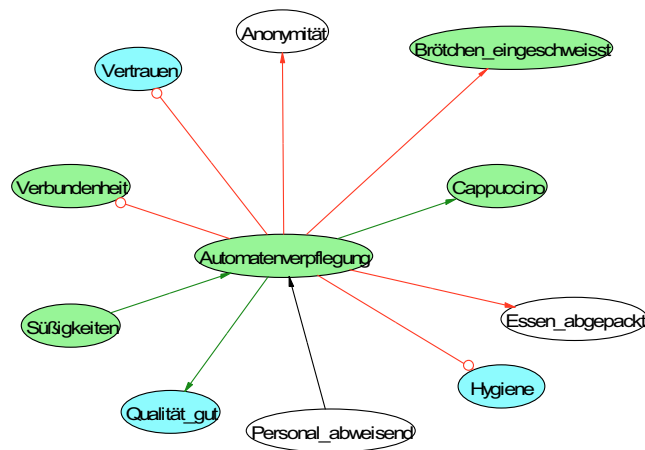


Abbildung 76 Bedeutung der Automatenverpflegung als alternatives Verpflegungssystem

Direkt sehen

Die Bedeutung von Optik zur Qualitätsbewertung der Verpflegung durch Gäste wurde bereits angesprochen („Auge isst mit“). Caterer greifen diesen Zusammenhang mit Hilfe des sogenannten Showtellers auf. Er ermöglicht den Gästen erste visuelle Informationen und das bewerten diese im Übrigen auch für den Kiosk positiv. Direktes Sehen wirkt appetitanregend.

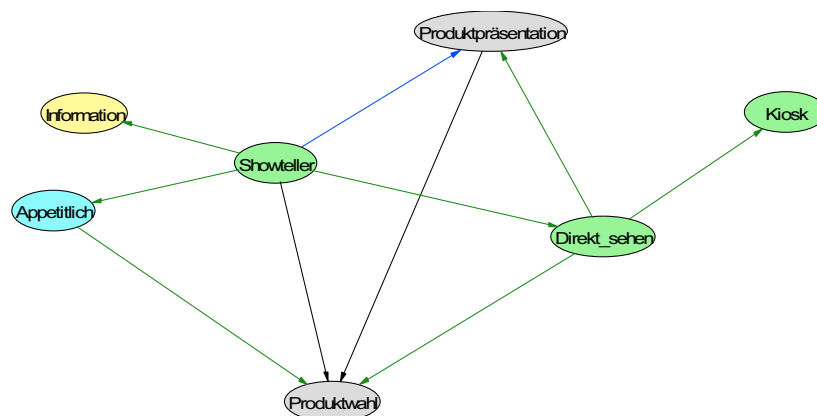


Abbildung 77 Showteller als Impulsgeber

Kollegen inspirieren

Ein wesentliches Motiv, betriebsgastronomische Verpflegungsangebote nutzen zu wollen, ist das Treffen mit Kollegen. Der damit verbundene Informationsaustausch mittels persönlicher Gespräche verschafft zusätzliche Vorteile, für die eine Verlängerung der Aufenthaltszeit in Kauf genommen wird. Ein Zusammentreffen mit Kollegen zur Mittagszeit verschafft positive Impulse („Abschalten“, „Lustig“), die sich auch mit einem auswärtigen Essen erzielen lassen.

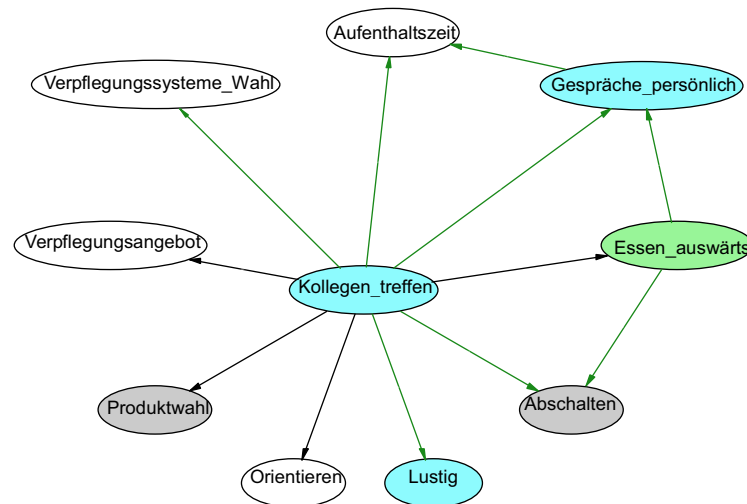


Abbildung 78 Einfluss von Arbeitskollegen

Lieber gemeinsam essen

Die zusätzlichen Vorteile eines gemeinsamen Essens werden nicht nur in dem Informationsaustausch und einer damit verbundenen Möglichkeit der Inspiration für das Berufsleben gesehen. Offensichtlich verstärkt sich das Geschmackserlebnis. Verpflegungsangebote des Catering werden qualitativ anders, d.h. besser erlebt. Es wird deutlich, dass Nahrungsaufnahme etwas sehr Emotionales ist. „Spaß“ und „Lustig“ sind somit nicht nur ein Ergebnis des Zusammentreffens mit Kollegen, sondern auch ein Resultat des (erlebten) Essens.

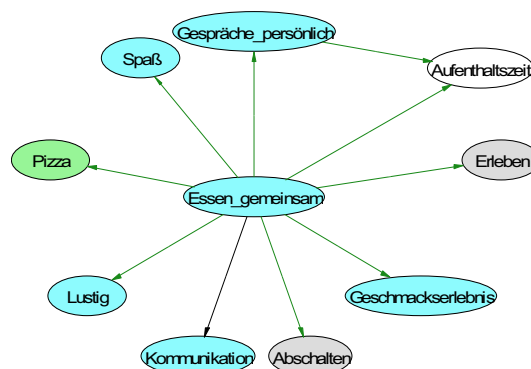


Abbildung 79 Gemeinsames Essenserlebnis

Kantinenästhetik

Die inhaltlichen Ausprägungen eines stilvollen Ambientes wurden bereits dargelegt. An dieser Stelle werden die Zusammenhänge sichtbar, die sich als Ergebnis von Kostensenkungsmaßnahmen ergeben. Die Ausgestaltung von Räumlichkeiten im Sinne einer „Kantinenästhetik“ spricht Gäste nicht an. Im Umkehrschluss lässt sich folgern, dass ein weiteres Motiv für die Wahl betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote ein ansprechendes Ambiente ist.

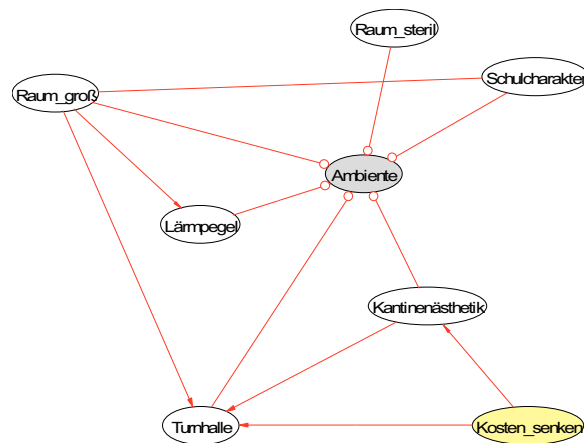


Abbildung 80 Negativ-Assoziationen des Ambientes

Multiservices

Gäste nehmen zusätzliche, über das Catering hinausgehende Serviceangebote unter dem Stichwort „Multiservice“ eher weniger wahr. Dienstleistungen außerhalb der Verpflegung passen vom Image her nicht in deren Vorstellungen von Kompetenz. Es muss zudem auf den Faktor Zeit verwiesen werden, der die Nutzung von Zusatzdiensten während der Mittagspause einschränkt. Gewünschte Abwechslung, eher durch das Verlassen des Gebäudes verwirklicht, spricht ebenfalls für die Inanspruchnahme dieser Dienste bei anderen Serviceanbietern (Supermarkt, Friseur, Gärtnerei, etc.). Es kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass Objekte ohne derartige Stadtnähe ein anderes Ergebnis zeigen könnten.

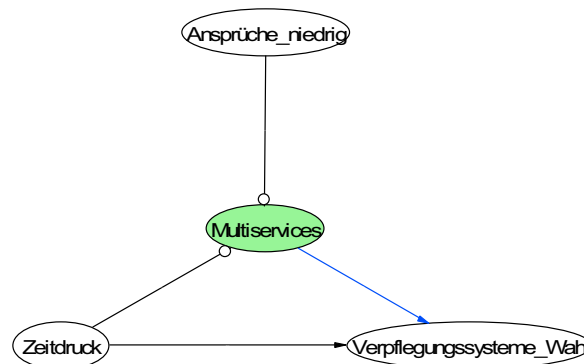


Abbildung 81 Multiservices aus Sicht der Gäste

Jahreszeiten

Schlechtes Wetter reduziert die Wechselbereitschaft hinsichtlich betriebsgastronomischer Verpflegungssysteme. Das gilt auch für Verpflegungsmöglichkeiten außerhalb des Objektes. Die jeweilige Wetterlage zu den unterschiedlichen Jahreszeiten beeinflusst auch das Ernährungsverhalten an sich und die Nahrungsmittelauswahl. Bei sommerlichen Temperaturen steigt die Nachfrage nach bekömmlicher Ernährung, wie etwa Fisch und Salat. Das Catering muss diesen Bedarf entsprechend flexibel in der Speisplanung des Tages berücksichtigen.

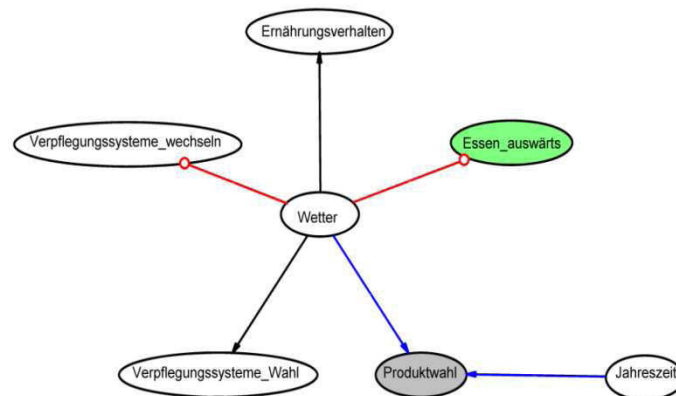


Abbildung 82 Wetter als Einflussfaktor

Singlehaushalt

Die Betrachtung des Verhaltens von Single-Haushalten ergibt konkrete Ansätze für zusätzliche Verpflegungsangebote durch einen Caterer. Singles interessieren sich offenkundig für eine adäquate Frühstücksversorgung, die sich in einem Kiosk vorfinden lässt. Die zeitliche Limitation eines Betriebsrestaurants wird erneut sichtbar. Der Kiosk hingegen bietet auch weitergehende Einkaufsmöglichkeiten in Form von Zeitschriften, Süßigkeiten und Getränken, die sich somit direkt am Arbeitsplatz für den Bedarf zu Hause kaufen lassen.

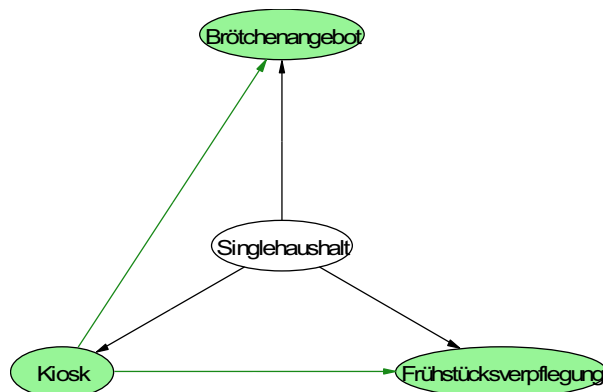


Abbildung 83 Entscheidungen von Singles bei Verpflegungsangeboten

Wetterabhängigkeit

Der Einfluss des Wetters wurde bereits aufgezeigt, an dieser Stelle wird das Ernährungsverhalten von Gästen mit Hilfe erhaltener Zwischenziele detaillierter interpretiert. Sommerliches Wetter erhöht das Bedürfnis nach einem leichten Essen, Obst und Salat. Frikadellen, Schnitzel und ähnliche Nahrungsmittel, die eher belastend sind, werden vermieden. Bei gutem Wetter gibt es ein deutliches Bedürfnis, sich während der Mittagspause außerhalb des Objektes aufzuhalten.

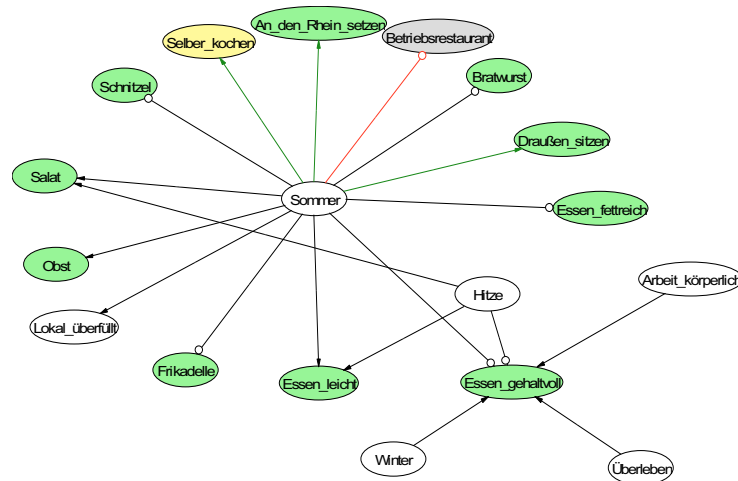


Abbildung 84 Einfluss von Jahreszeiten auf das Ernährungsverhalten

Früher war es persönlicher

Die nachstehende Grafik zeigt die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Eigenregie im Verhältnis zur Fremdvergabe. Gäste bewerten alle Merkmale, die sich mit der Eigenregie verbinden lassen, positiv. Erneut wird Wichtigkeit der Beziehungen zum Personal deutlich.



Abbildung 85 Vergleich „weicher Faktoren“ bei Fremdvergabe und Eigenregie

Kritik am Essen

Der Wunsch nach Abwechslung führt bei Gästen auch zu Beschwerden. Die Reaktionen durch das Catering zeigen sich mittels der unten aufgeführten Punkte. „Wirsing“, „Grünkohl“, „Reibekuchen“ weisen eindeutig auf ein eher traditionell ausgerichtetes Essensverhalten hin.

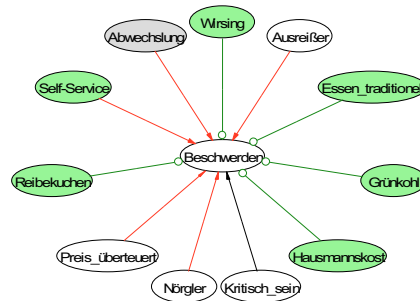


Abbildung 86 Auslöser von Beschwerden

Speiseplan abwechseln

Abwechslung bedeutet für Gäste mehr, als eine Reaktion auf Beschwerden oder der bewusste Wechsel von Verpflegungsangeboten (siehe „Abwechslung erleben“). Als konkrete Maßnahmen werden durch den Caterer ein permanenter Wechsel des Speiseplans und die Durchführung von Aktionen erwartet. Ein wichtiger Hinweis auf deren Auswirkung ergibt sich in dem Schaubild rechts unten: Die Wahrnehmung von Abwechslung führt zu einer positiven Einschätzung des Caterings durch Gäste.

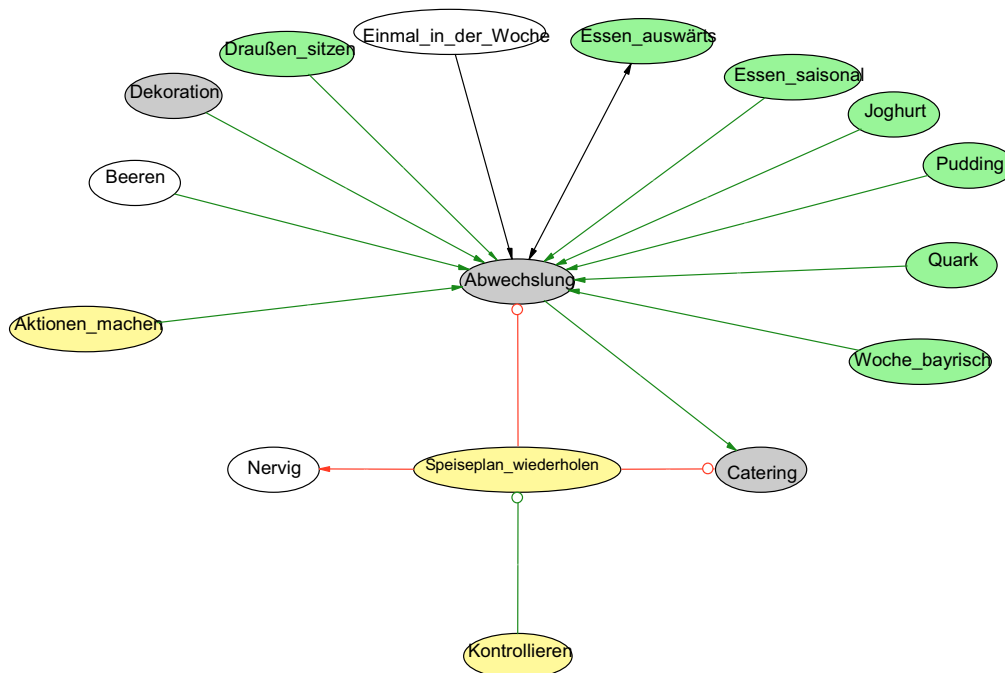


Abbildung 87 Gestaltungsfelder für Abwechslung

Personal abweisend

Die Wichtigkeit guter Beziehungen vom (Catering-)Personal zu den Gästen wird mit dieser Abbildung nochmals verdeutlicht. Ein abweisendes Personal sorgt für Irritationen und Enttäuschungen, da man einen freundlichen Service erwartet und für diesen auch bezahlt. Augenscheinlich verhindert abweisendes und unfreundliches Personal die Authentizität einer ansprechenden Produktpräsentation. Das Ausweichen auf Automaten wird erkennbar.

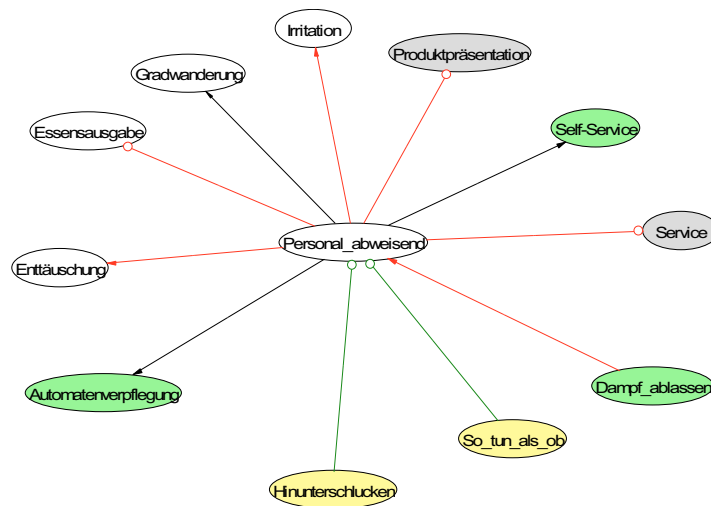


Abbildung 88 Auswirkungen negativen Personal-Verhaltens

Schnell verfügbar

Mittagsverpflegung muss für Gäste schnell verfügbar sein. Eine sofortige Verfügbarkeit wirkt sich positiv auf das Ernährungsverhalten aus, da mehr Zeit zum Essen verbleibt. Ambivalent erscheint der Zusammenhang zu den möglichen Lösungen: Fertigprodukte und vorgekochtes Essen führen im Betriebsrestaurant zu einer Zeitersparnis, werden aber negativ bewertet.

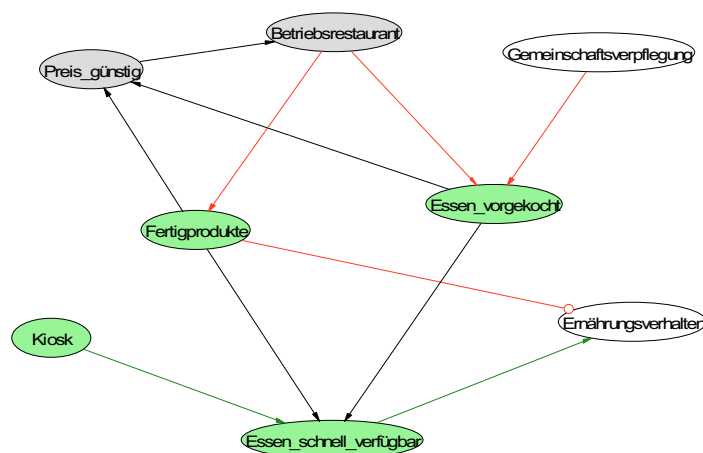


Abbildung 89 Schnelligkeit bei Food-Angeboten

Tablett wegräumen

Die Hilfsbereitschaft des Personals wird durch Gäste mit positiven Assoziationen verbunden. Man fühlt sich gastronomisch betreut, wenn etwa aus Höflichkeit Tablettts der Gäste weggebracht werden. Dieser Service wird nicht umfänglich erwartet, hierzu gibt es Hinweise auf der Ebene der Zwischenziele („Ein_bisschen_so“). Deutlich wird, dass Bedienung zur Gestaltung eines ansprechenden Ambientes beiträgt. Man beachte den Hinweis auf die Eigenregie.

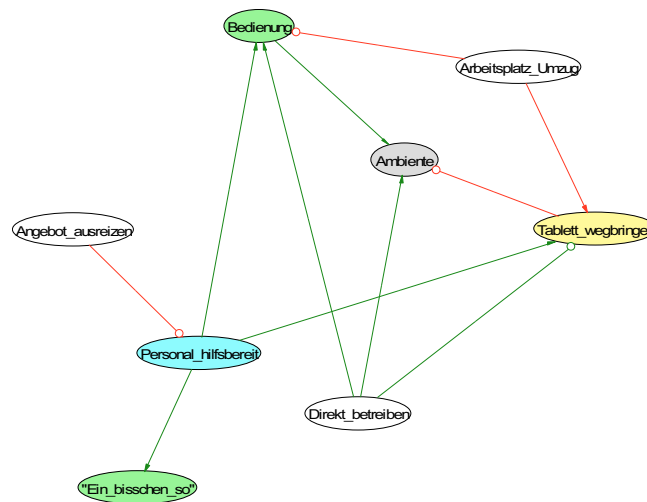


Abbildung 90 Einfluss von Personal und Bedienservice auf das Ambiente

Enttäuschend

Sich wiederholende Fehler, schlechtes oder abweisendes Personal und nachlassende Qualität des Caterings führen zu einer Enttäuschung der Gäste. Diese Zusammenhänge wurden bereits bei „Personal abweisend“ ersichtlich. An dieser Stelle werden jedoch die Konsequenzen für ein derartiges Verhalten greifbar: Die Bereitschaft steigt, auf Verpflegungsangebote ganz zu verzichten oder Verpflegungssysteme (und somit auch den Caterer) zu wechseln.

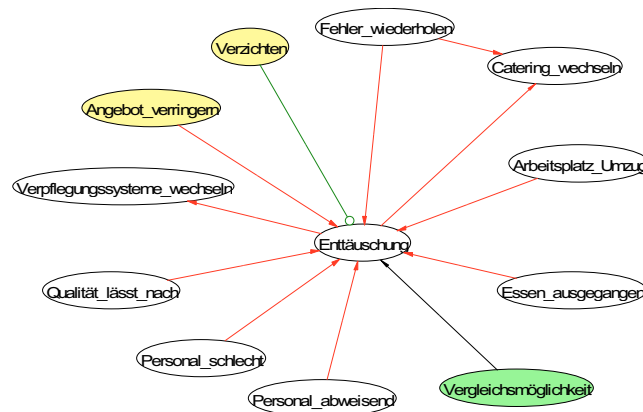


Abbildung 91 Erklärungsgründe für Enttäuschung von Gästen

BSE

BSE (auch als Rinderwahnsinn bezeichnet) und andere Skandale beeinflussen aus Sicht der Gäste das Ernährungsverhalten nur temporär. Der Verzicht auf betroffene Nahrungsmittel ist nicht nachhaltig angelegt, vegetarische Ernährung als Konsequenz wird abgelehnt.

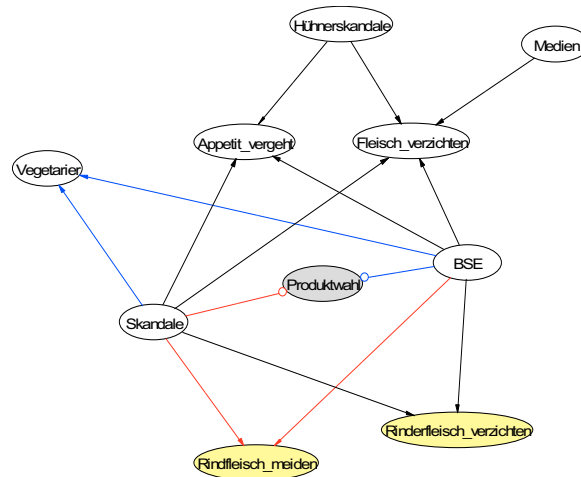


Abbildung 92 Auswirkungen von Lebensmittel-Skandalen

Verunsichertes Bewusstsein

Berichterstattungen in den Medien erzeugen Verunsicherung, aber auch ein gestiegenes Bewusstsein für die Problematik der Lebensmittelskandale. Zusätzliche Informationsbeschaffung und das Nachdenken über das eigene Versorgungsverhalten führen schließlich zu einem stärkeren Ernährungsbewusstsein von Gästen. Diese Kausalitäten fanden sich bereits in den Interpretationen zu „Sich Gedanken machen“, sie zeigen damit wichtige Bedürfnisse.

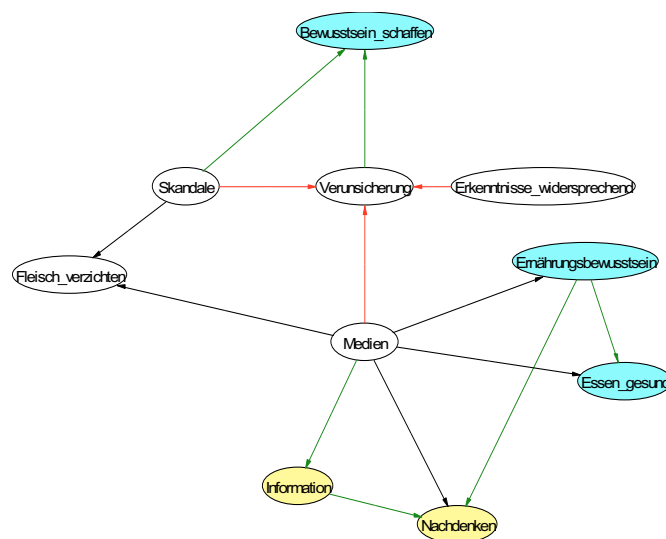


Abbildung 93 Verantwortung der Medien

Offene Unternehmenskultur

In dem untersuchten Objekt wurde die vorherrschende Unternehmenskultur als offen bezeichnet. Kollegen werden als eigenständige Persönlichkeiten akzeptiert und diese Offenheit verbindet man mit dem Unternehmenserfolg. Eine offene Unternehmenskultur verbindet Gäste in einer günstigen Beziehung mit dem Grundwert eines positiven Arbeitsklimas.

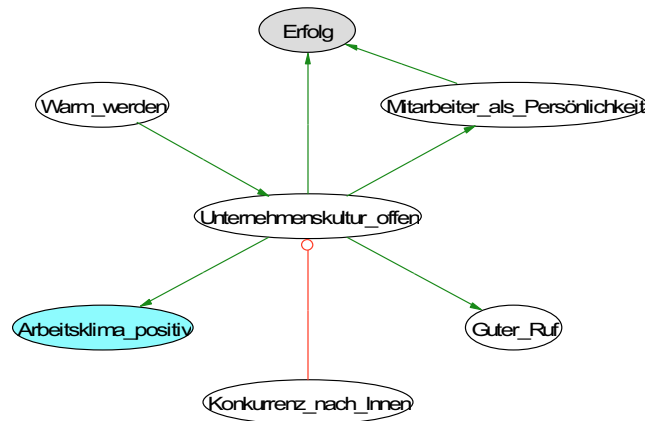


Abbildung 94 Konsequenzen offener Unternehmenskultur

Süßschnute

Die Nachfrage nach Süßigkeiten wird durch die Gäste als gegensätzlich zu einem gestiegenen Ernährungsbewusstsein bewertet. Der Hunger auf Süßigkeiten entsteht insbesondere nachmittags und bei aufkommendem Stress. Die Wirkungen von Zucker auf den menschlichen Körper sind bekannt und daher ist dieses scheinbar widersprüchliche Verhalten durchaus erklärbar. Kiosk und Automaten sind die präferierten Verpflegungsangebote zur Abdeckung dieses Bedürfnisses. Der Grund hierzu ist erneut in der Verfügbarkeit zu sehen, insbesondere bei den Automaten.

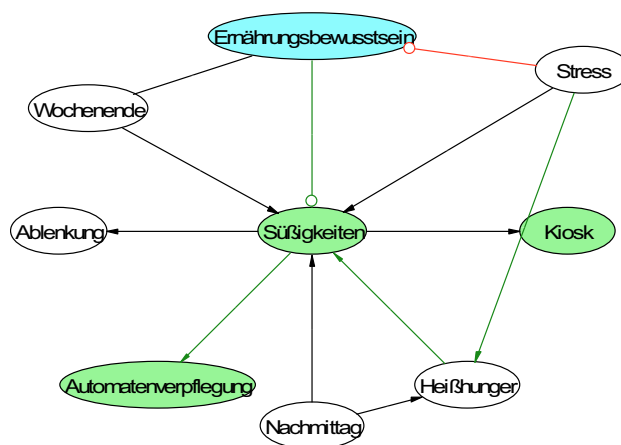


Abbildung 95 Süßigkeiten als ergänzendes Food-Angebot

Hausmannskost

Die sogenannte Hausmannskost ist vor allem für ältere Gäste ein besonderes, positives Geschmackserlebnis. Hausmannskost schließt ein entsprechendes Ernährungsbewusstsein nicht aus, wie man an der Verbindung zu „Essen_fettarm“ erkennen kann. Die Ansprüche an diese Verpflegung sind niedrig, an den Service jedoch nicht. Es wird die Bedienung am Tisch gewünscht, Selbstbedienung führt aus Gäste-Sicht eher zu einem Anstieg von Beschwerden.

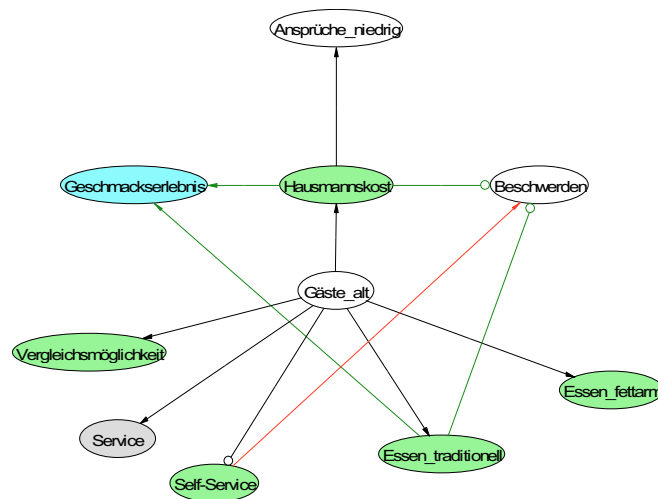


Abbildung 96 Ernährungspräferenzen älterer Gäste

Großereignisse

Großereignisse (etwa eine Fußball-Weltmeisterschaft), verursachen bei Gästen Aufmerksamkeit und Neugier. Aktionen, an diese Ereignisse gekoppelt, machen das tägliche Verpflegungsangebot besonders attraktiv und beeinflussen die Wahl von Verpflegungssystemen.

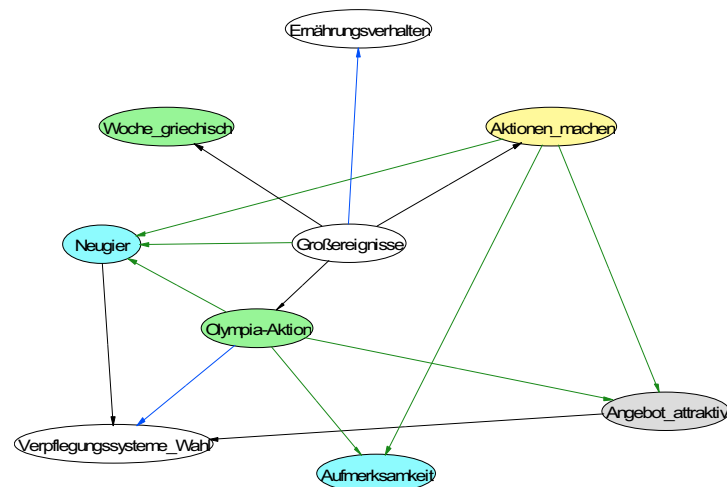


Abbildung 97 Ableitung von Aktionen aus Großereignissen

Moderne Büros

Büros haben nicht nur die reine Funktion eines Arbeitsplatzes, an dem Gäste ihren Tätigkeiten nachgehen. Diese Räume ermöglichen den Kontakt zu Kollegen durch eine persönliche Kommunikation („Angesicht_zu_Angesicht“). Die Wichtigkeit des persönlichen Informationsaustauschs während des Mittagessens in betriebsgastronomischen Verpflegungsangeboten wurde bereits dargelegt („Kollegen inspirieren“). Dieser Aspekt weitet sich auf den unmittelbaren Arbeitsplatz aus und die Negativ-Bewertung von Kommunikation mittels E-Mail oder Telefon verdeutlicht dieses Bedürfnis. Es erscheint insofern nur folgerichtig, dass die Nähe zu Verpflegungsangeboten ein Erfordernis moderner Büros ist.

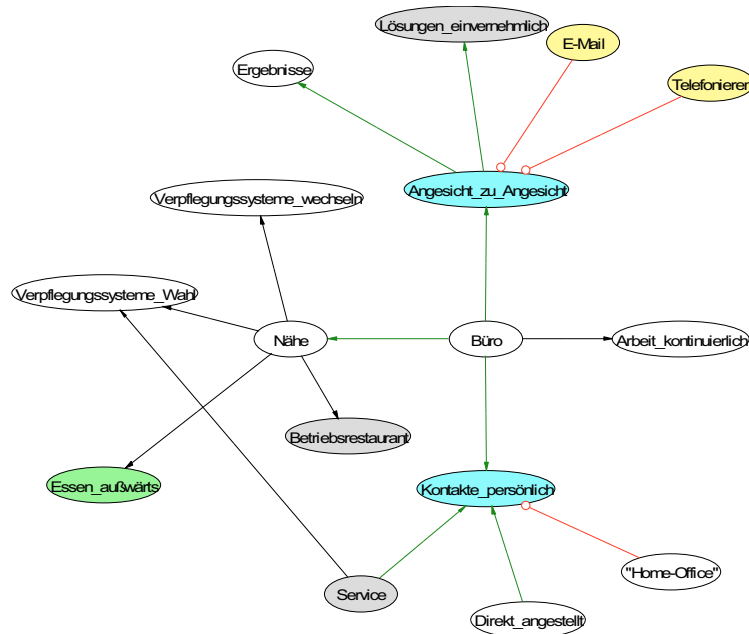


Abbildung 98 Bedeutung des Arbeitsplatz-Standortes

Zusammenfassende Bewertung der ermittelten Gästeperspektiven

Die Zusammenfassung der erhaltenen Gäste-Aussagen führt zu folgenden Analyse-Ergebnissen:

- Die Qualität von Verpflegungsangeboten der Betriebsgastronomie wird durch Gäste überwiegend mit der Qualität dort erhältlicher Verpflegung bewertet. Die Optik der Speisen nimmt eine wichtige Funktion ein, um einen ersten Eindruck hinsichtlich der gewünschten Frische eingesetzter Produkte zu erhalten und um eine erste Einschätzung des Preis/Leistungs-Verhältnisses vorzunehmen.
- Die Bereitschaft für guten Geschmack und gute Qualität einen entsprechenden Preis zu zahlen, ist eher mangelhaft ausgeprägt. Mögliche Zusammenhänge werden im Konjunktiv formuliert und in keinem Fall positiv bewertet. Preisgestaltungs-Grenzen innerhalb der Gemeinschaftsverpflegung werden deutlich sichtbar.
- Wichtige Determinanten für die Wahl des adäquaten Verpflegungsangebotes während der Mittagsverpflegung sind Zeitersparnis, Bequemlichkeit aufgrund kurzer Wegezeiten und schnelle Orientierungsmöglichkeiten. Präferenzen der Gäste weisen in diesem Zusammenhang eindeutig auf das Verpflegungsangebot „Betriebsrestaurant“.
- Ein weiterer Vorteil des Betriebsrestaurants ist dessen Nutzung als Treffpunkt mit anderen Kolleginnen und Kollegen. Die damit mögliche persönliche Kommunikation führt zu Informationsvorsprung und einem damit verbundenen Berufserfolg.
- Ein gesteigertes Ernährungsbewusstsein bei Gästen und die damit einhergehende Forderung nach ausgewogenem, gesundem Essen ist das Ergebnis aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen. Von Caterern erwartet man diesbezügliche Unterstützungen in Form adäquater Verpflegungsangebote und durch Informationen.
- Ein ansprechendes Ambiente in den Verpflegungsangeboten vermittelt Entspannung und Ruhe, die nachgefragt werden aufgrund eines durch die Gäste verspürten Zeitdrucks. Darüber hinaus führt der Eigen-Anspruch, gute Leistungen erbringen zu wollen ebenfalls zu diesem Bedarf.
- Dieses Bedürfnis äußert sich sogar in dem Wunsch, direkt an einem Tisch des Betriebsrestaurants bedient werden zu wollen. Die damit verbundene Ambivalenz wird allerdings sehr deutlich, wenn man sich an die oben stehende Aussage hinsichtlich der geringen Bereitschaft von Gästen, höhere Preise zu zahlen, erinnert.
- Abwechslungen werden eher in einem bewussten Ortswechsel außerhalb des Unternehmens gesucht, weniger in den oben erwähnten Aktionen durch Caterer. Ortswechsel führen, oftmals in Begleitung von Kolleginnen oder Kollegen, ebenfalls zu einer gewünschten Entspannung.

- Dem Personal des Caterers kommt eine entscheidende Bedeutung hinsichtlich der empfundenen Vorteile betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote zu. Freundlichkeit, Sauberkeit und Hygiene, Kompetenz und gastronomisches Auftreten tragen zu einer positiven und durch Gäste gewünschten Atmosphäre bei.
- Kiosk und Automaten werden als Verpflegungsangebote dann präferiert, wenn es schnell gehen soll und eine Verpflegung außerhalb der klassischen Mittagszeit gesucht wird. Bei den Automaten gibt es nach wie vor eindeutige Vorbehalte bezüglich der Hygiene und Sauberkeit.
- Analog zu der Interpretation der Catering-Ergebnisse ergeben sich bei den Gästen Begriffe und damit zusammenhängende Interpretationen auf der Ebene der Hypergestalten, die keine weiteren Verknüpfungen zu den darüberliegenden Ebenen aufweisen:
 - a) Weitergehende Dienstleistungen außerhalb des Caterings, sogenannte Multi-services, erfahren nahezu keine Nachfrage und beeinflussen nicht die Wahl von Verpflegungsangeboten.
 - b) Singles sehen in den Verpflegungsangeboten der Betriebsgastronomie durchaus Vorteile, die sogar über das klassische Betriebsrestaurant zur Mittagsversorgung hinausgehen. Für diese Gästegruppe ergeben sich Zusatznutzen in additiven Verpflegungsangeboten, etwa zur Frühstücksversorgung im Kiosk.
 - c) Abwechslung resultiert aus der Sicht der Gäste eher aus einem abwechslungsreichen Speiseplan, weniger aus Aktionen. Aktionen erhalten eher eine bestimmte Wirkkraft, wenn sie mit medialen Großereignissen gekoppelt werden (etwa zur Fußball Weltmeisterschaft).
 - d) Diverse Lebensmittelskandale der Vergangenheit führten zu einer Verunsicherung der Gäste. Caterer haben hier die Chance, Kompetenzen zu zeigen und Vertrauen zu gewinnen und letztendlich aktiv die Wahl betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote positiv zu beeinflussen.

5.1.3 Zusammenfassung GABEK® und der Vergleich der Perspektiven

Welche Gesamt-Erkenntnisse lassen sich aus den durchgeführten Analysen ableiten und gibt es Unterschiede oder etwa Gemeinsamkeiten bei den befragten Gruppen, Gästen und Caterern? Die Ausarbeitung der Antworten auf diese Fragen beginnt mit dem unmittelbaren Vergleich die den Kategorien Grundwerte, Oberziele, Zwischenziele und Maßnahmen zugeordneten und in den Interviews erhaltenen Ausdrücke von Caterern und Gästen. Zelger beschreibt Grundwerte und Oberziele als allgemein akzeptierte Wünsche der Befragten, während sich Maßnahmen „als Mittel zur Realisierung mehrere Ziele“ heranziehen lassen (Zelger 2000, S. 315). Zwischenziele können wie Maßnahmen zur Erfüllung von Oberzielen beitragen (Zelger 2009)¹²¹. Grundlage für diesen Vergleich und die auf den nächsten Seiten vorzufindende Positionierung der verschiedenen Ausdrücke sind drei Indikatoren:

- Der erste Indikator ergibt sich aus den Ebenen der Gestaltenbäume. Analog zu den Erläuterungen für die Kapitel 5.1.1 und 5.1.2 werden die identifizierten Merkmale und Zusammenhänge zunächst in der obersten Ebene 1 (oder auch als HH in den Grafiken gekennzeichnet) zusammengefasst. Diese sind wichtiger als jene, die auf tiefer liegenden Ebenen vorkommen, da die damit verbundenen Ausdrücke häufiger genannt wurden. Die Ebene 2 der Hyperhypergestalten wird als H gekennzeichnet, die Ebene 3 durch ein G (Hypergestalten, die auf den oberen Seiten bereits umfangreich grafisch und textlich interpretiert wurden) markiert und die Ebene 4 (Originalaussagen) wird mit einem S bezeichnet.
- Der zweite Indikator leitet sich aus den Werturteilen der Probanden ab. Die Spalten „Bew.-Liste 1“, „Bew.-Liste 2“ zeigen die Zuordnungen der Attribute „positiv“ (+), „negativ“ (-) und „neutral“ (0) hinsichtlich der genannten Ausdrücke und führen schließlich die Gesamtbewertungen auf.
- Der dritte Indikator stellt die genannten Kausalbeziehungen hinsichtlich der Ausdrücke dar, d.h. wie viele Begriffe führen zu dem Ausdruck hin (→o), bzw. weg von ihm (o→). Grundüberlegung zur Einbeziehung dieses Indikators ist, dass ein Ausdruck mit vielen Ursache-Wirkungsnennungen eine entsprechende Wichtigkeit für den Befragten darstellen muss. Für die Spalte „Kausalbeziehungen“ wurde ebenfalls eine Gesamtbewertung vorgenommen.

¹²¹ Zelger bezeichnet Zwischenziele daher auch als Unterziele.

Grundwerte aus Sicht der Gäste

Ebene	Gestalt	Ausdruck	Bew.Liste 1			Bew.Liste 2			Bew. Summe	Kausalbeziehungen			Farbe
			+	-	o	+	-	o		→o	o→	Summe	
HH		Qualität_gut	17		4	28			49	18	9	27	
H		Preis-Leistung	11	2		17			30	4	6	10	
H		Geschmackserlebnis	5	1		23			29	18	10	28	
H		Ernährungsbewusstst.	4	2	2	12	4		24	23	23	46	
H		Atmosphäre	3	3		14	1		21	26	3	29	
G		Gespräche_persönlich	5			15			20	15	4	19	
HH		Frische		3		14			17	4	7	11	
HH		Gemütlich		1		16			17	8	7	15	
G		Essen_gemeinsam	8			7			15	2	15	17	
G		Kollegen_treffen	4			11			15	6	9	15	
H		Personal_freundlich	3	1		11			15	3	6	9	
H		Lecker	4			10			14	1	5	6	

Tabelle 6 Wichtigkeit der Grundwerte bei den Gästen

Aus Sicht der Gäste erfährt innerhalb der Grundwerte eine gute Qualität die höchste Wichtigkeit. Auf der obersten Ebene 1 (HH) wird dieser Begriff ausschließlich mit positiven Bewertungen verbunden (Gesamtzahl 49). Innerhalb des dritten Indikators (Kausalbeziehungen) führen 18 Begriffe zu „Qualität_gut“ hin und 9 weg von ihm. Die nächsten beiden Positionierungen mit „Preis-Leistung“ und „Geschmackserlebnis“ mit 30, bzw. 29 Bewertungen liegen fast gleichauf und werden überwiegend mit positiven Assoziationen in Verbindung gebracht¹²². Qualität verbinden Gäste offensichtlich eher mit der Qualität des Essens und das zu einem möglichst günstigen Preis. Diese Priorität lässt sich gleichfalls noch bei den Ausdrücken „Geschmackserlebnis“, „Frische“ und „Lecker“ erkennen, ein Hinweis auf ein damit verbundenes Verpflegungssystem ergibt sich hingegen nicht.

¹²² „Geschmackserlebnis“ wird einmal negativ bewertet.

Grundwerte aus Sicht der Caterer

Ebene	Gestalt	Ausdruck	Bew.Liste 1			Bew.Liste 2			Bew. Summe	Kausalbeziehungen			Farbe
			+	-	o	+	-	o		→o	o→	Summe	
G		Personal_freundlich	19			18			37	5	12	17	
H		Atmosphäre	20			15			35	13	6	19	
H		Kommunikation	9			17			26	14	11	25	
HH		Qualität	13			13			26	3	6	9	
G		Qualität_gut	11			15			26	4	8	12	
G		Geschmackserlebnis	17			5			22	4	4	8	
H		Kommunik._persönl.	14			8			22	12	12	24	
H		Gesundheitsbewusst.	18			3			21	6	7	13	
H		Zeit_sparen	15			3			18	25	3	28	
G		Preis-Leistung	13			4			17	3	2	5	
H		Zusammenarbeit				15			15	6	12	18	
H		Ernährung_gesund	5			7			12	12	4	16	

Tabelle 7 Wichtigkeit der Grundwerte bei den Caterern

Bei den Caterern verhält es sich bei der Betrachtung der Grundwerte ein wenig anders. Hier steht an oberster Stelle mit 37 Bewertungen das freundliche Personal, von dem 12 Begrifflichkeiten wegführen¹²³. Im Umkehrschluss lässt sich hier folgern, dass Caterer ganz offensichtlich in der Ausbildung des Personals und einer daraus resultierenden Serviceorientierung (die sich auch in einer freundlichen Haltung gegenüber den Gästen widerspiegelt) positive Effekte hinsichtlich der Qualität sehen. Anders ausgedrückt: Qualität ist ein Ergebnis der Priorisierungen anderer Bereiche. Die gleiche Interpretation erfolgt für die nächsten beiden Begriffe „Atmosphäre“ und „Kommunikation“ (35, bzw. 26 Bewertungen), deren Umsetzungen aus der Wahrnehmung der Caterer heraus zu den Ergebnissen „Qualität“, bzw. „Qualität_gut“ des Services und des Food-Angebotes hinführen.

¹²³ Dieser hohe Wert wird nur noch bei „persönlicher Kommunikation“ und „Zusammenarbeit“ erreicht. Betreiber sehen somit auch in diesen Bereichen wichtige und erforderliche Impulse für die Betreuung der Gäste.

Oberziele aus Sicht der Gäste

Ebene	Gestalt	Ausdruck	Bew.Liste 1			Bew.Liste 2			Bew. Summe	Kausalbeziehungen			Farbe
			+	-	o	+	-	o		→o	o→	Summe	
H		Ambiente	4	12		26	2	44	49	5	54		
H		Catering	21			3		24	4	22	26		
H		Produktpräsentation	4			20		24	33	2	35		
G		Abwechslung	3	3		14	1	21	16	11	27		
H		Service	4			13	3	21	11	10	21		
H		Angebot_reichhaltig	10			7	1	18	5	2	7		
G		Angebot_attraktiv	2	1		10		13	2	1	3		
H		Auge_isst_mit				12		12		3	3		
G		Abschalten	1			8		9	11	1	12		
HH		Betriebsrestaurant	6	2				8	10	23	33		
G		Dekoration	2			4		6	2	3	5		
S		Erleben		1		3		4	1	1	2		

Tabelle 8 Wichtigkeit der Oberziele bei den Gästen

In dem Bereich der Oberziele erfährt auf der zweiten Ebene (H) das Ambiente die höchste Wichtigkeit mit insgesamt 44 Bewertungen¹²⁴. In einem angenehmen Ambiente möchte man die Mittagsverpflegung genießen können. Das (outgesourcte) Catering erfährt eine durchweg positive Bewertung und liegt hinsichtlich der Wichtigkeit an zweiter Stelle, unmittelbar gefolgt von einer ansprechenden Präsentation des Food-Angebotes (ebenfalls 24 Bewertungen). Die Abwechslung des täglichen Angebotes, liegt gleichauf zu dem Service durch das Catering-Personal (jeweils 21 Bewertungen).

¹²⁴ Erstaunlich erscheint, dass das Betriebsrestaurant erst auf den unteren Rängen auftaucht. Ambiente kann, aber muss sich offenbar nicht zwingend mit diesem Verpflegungssystem verbinden, da gegebenenfalls an anderen Orten konsumiert wird.

Oberziele aus Sicht der Caterer

Gestalt Ebene	Ausdruck	Bew.Liste 1			Bew.Liste 2			Bew. Summe	Kausalbeziehungen			Farbe
		+	-	o	+	-	o		→o	o→	Summe	
H	Ambiente	24			29			53	36	8	44	
H	Produktpräsentation	6			41			47	36	17	53	
G	Dekoration	12			15			27	1	6	7	
H	Gäste_interessieren	7			15			22	33	1	34	
G	Besonderes_anbieten	11			9			20	2	8	10	
HH	Abwechslung	17			1			18	8	7	15	
G	Angebot_attraktiv	7			8			15	7	5	12	
G	Kosten_senken				15			15	10		10	
H	Service	4		1	9			14	3	7	10	
H	Signalisieren	3			11			14	5	9	14	
S	Wiedererkennungsw.	2			12			14	12	3	15	
S	Erwartungshalt._treff.	4			9			13	3	5	8	

Tabelle 9 Wichtigkeit der Oberziele bei den Caterern

Der Ausdruck „Ambiente“ nimmt bei den Caterern mit 53 Bewertungen ebenfalls die führende Position ein. Diese Bewertungen werden aus Sicht des Caterings im Gegensatz zu den Gästen ausschließlich mit positiven Aspekten verbunden. In unmittelbarer Nähe zu „Ambiente“ findet sich der Themenbereich „Dekoration“ mit 27 Bewertungen an dritter Position wieder. Ein Indiz, dass sich Ambiente aus Caterer-Sicht mit einer ansprechenden Dekoration herstellen lässt¹²⁵. Die nahezu gleiche Priorisierung wie bei den Gästen erfährt bei den Caterern die Präsentation des Food-Angebotes mit insgesamt 47 Bewertungen. Analog zu „Ambiente“ führen 36 Begrifflichkeit zu „Produktpräsentation hin“. Caterer sehen in diesen Ausdrücken die Möglichkeiten einer aktiven Beeinflussung, um Gäste gezielt anzusprechen und an die betriebsgastronomischen Verpflegungsangebote zu binden.

¹²⁵ Bei den Gästen liegen die Ursache-Wirkungszusammenhänge für das Ambiente offenkundig eher auf der bauseitigen, bzw. architektonischen Betrachtung, siehe Platzierung von „Dekoration“ in vorheriger Tabelle.

Zwischenziele aus Sicht der Gäste

Ebene	Gestalt	Ausdruck	Bew.Liste 1			Bew.Liste 2			Bew. Summe	Kausalbeziehungen			Farbe
			+	-	o	+	-	o		→o	o→	Summe	
H		Tellerarrangement	1			15	2		18	18	2	20	
G		Salat	2	5		10			17	7	1	8	
H		Kiosk	8			4	3	1	16	17	13	30	
G		Optik				15			15	18	2	20	
H		Bedienung	2			8	4		14	13	8	21	
H		Süßigkeiten	2			9			11	5	3	8	
HH		Zweckmäßigkeit		1		10			11	1	5	6	
G		Fast-Food	1	5		4			10	5	4	9	
G		Markenprodukte	2	1		2	5		10	1	5	6	
H		Automatenverpfleg.	1	1			6		8	2	8	10	
H		Essen_auswärts		1		1	6		8	27	12	39	
H		Mittagsverpflegung	2			5		1	8	9	2	11	

Tabelle 10 Wichtigkeit der Zwischenziele bei den Gästen

Zwischenziele verbinden Gäste stark mit Food-Angeboten. Das „Tellerarrangement“ liegt an oberster Stelle mit 18, der Salat folgt mit 17 Bewertungen. Interessant wird die Betrachtung des dritten Rangs: Hier erscheint das Verpflegungssystem „Kiosk“ mit 16 Bewertungen¹²⁶. Neben „Essen auswärts“ gibt es hier die meisten Kausalbeziehungen und zwar mit Begriffen, die mehrheitlich zu diesen Formen der Verpflegung führen. Eine Erklärung ist, dass sich die Wahl dieser Verpflegungen aus eher „reaktiven“ Gründen ergibt: Sei es der Heißhunger auf Süßes im Kiosk oder das auswärtige Essen aufgrund des Wunsches nach einem persönlichen Gespräch durch einen Kollegen.

¹²⁶ Hingegen hatte das Betriebsrestaurant bei den Gästen seine Positionierung innerhalb der Oberziele. Hier wird erneut die mehrheitliche Fokussierung auf dieses Verpflegungssystem deutlich, welche in dieser Studie schließlich zur Befragung von Gästen nach dem Laddering-Ansatz führte, der sich eben auf dieses Verpflegungssystem konzentrierte.

Zwischenziele aus Sicht der Caterer

Ebene	Gestalt	Ausdruck	Bew.Liste 1			Bew.Liste 2			Bew. Summe	Kausalbeziehungen			Farbe
			+	-	o	+	-	o		→o	o→	Summe	
HH		Tellerarrangement	4			19			23	3	4	7	
HH		Salat	17			2			19	10	1	11	
H		Bioprodukte	5			12	1		18	5	6	11	
HH		Essen_traditionell	10			6			16	9	3	12	
G		Optik	10			6			16	2	4	6	
H		Multiservices	9			6			15	9	9	18	
G		Non-Food-Produkte	8	2		5			15	10	3	13	
H		Verpflegung_mobil	3			9	2		14	8	11	19	
H		Essen_leicht	7			4			11	5	1	6	
S		Feng-Shui				10			10	3	11	14	
G		After-Work-Parties	7			2			9	1	6	7	
H		Wäscheservice	4		3	1		1	9	5	4	9	

Tabelle 11 Wichtigkeit der Zwischenziele bei den Caterern

Die Zwischenziele bei den Caterern weisen ebenfalls einen starken Bezug auf das Essen aus, die ersten beiden Positionen hinsichtlich der Wichtigkeit sind identisch zu denen der Gäste: „Tellerarrangement“ und „Salat“ mit 23, bzw. 19 Bewertungen. Es ist auffällig, dass sich aus der Perspektive der Caterer auch Zwischenziele analysieren lassen, die sich nicht unmittelbar auf das Thema „Ernährung“ beziehen. Zusatzdienstleistungen für die Gäste stehen dabei im Fokus, so etwa die Multiservices, Non-Food-Produkte¹²⁷ und der Wäscheservice. Bei den Zwischenzielen werden durch Caterer hinsichtlich des Angebotes anderer Verpflegungssysteme offensichtlich eher „Verpflegung_mobil“ (Trolley Service) genannt. Kiosk oder Automatenysteme werden in diesem Zusammenhang überhaupt nicht mehr aufgeführt.

¹²⁷ Unter Non-Food-Produkte werden im Catering beispielsweise Zeitungsartikel, Schreibwaren und Blumen verstanden und in der Regel in einem Kiosk neben den dort erhältlichen Food-Artikeln (Süßwaren, Getränke, etc.) mit angeboten.

Maßnahmen aus Sicht der Gäste

Ebene	Gestalt	Ausdruck	Bew.Liste 1			Bew.Liste 2			Bew. Summe	Kausalbeziehungen			Farbe
			+	-	o	+	-	o		→o	o→	Summe	
G		Aktionen_machen	8	1		12	1		22	4	9	13	
G		Speisepl._wiederh.					8		8	1	3	4	
G		Farben		1		5			6	1	2	3	
H		Information	2			3			5	9	3	12	
G		Tablett_wegbringen	3			1	1		5	3	1	4	
S		Experimentieren	1			1		2	4	4	2	6	
S		Verantw.._übertrag.		2			2		4	1	1	2	
S		Angebot_verringern				2	1		3		5	5	
G		Einrichtung		1		2			3		2	2	
G		Menüvorschlag	2			1			3	2	1	3	
H		Nachdenken		1		2			3	4		4	
G		Selbstversorgung	1			2			3	3	4	7	

Tabelle 12 Wichtigkeit der Maßnahmen bei den Gästen

Die wichtigsten Maßnahmen zielen für Gäste eindeutig auf die Erreichung von Abwechslung ab. „Aktionen_machen“ (22 Bewertungen) und die Vermeidung der Wiederholung des Speiseplans¹²⁸ (8 Bewertungen) werden auf den ersten Positionen geführt. Die nächsten Prioritäten hinsichtlich erforderlicher Maßnahmen lehnen sich an das Bedürfnis einer verbesserten Orientierung an: „Farben“, „Informationen“ und „Tablett_wegbringen“ zeigen, dass Gäste eine klare Darlegung benötigen, wo was zu finden ist (dadurch ergibt sich wiederum die oftmals angesprochenen Zeitersparnis während der Mittagspause). „Farben“ lassen sich aber auch in die Richtung des Ambientes interpretieren, das wichtigste Oberziel bei Gästen und Caterern (hierauf verweist auch „Einrichtung“).

¹²⁸ Das Ranking wird an dieser Stelle deshalb so interpretiert, da die ursprüngliche Bezeichnung des Ausdruck „Speisepl._wiederh.“ mit ausschließlich negativen Attributen hinterlegt ist.

Maßnahmen aus Sicht der Caterer

Ebene	Gestalt	Ausdruck	Bew.Liste 1			Bew.Liste 2			Bew. Summe	Kausalbeziehungen			Farbe
			+	-	o	+	-	o		→o	o→	Summe	
HH		Aktionen_machen	22			46			68	27	30	57	
H		Marketing				26	1		27	3	11	14	
G		Angebot_verringern	2			10			12	1	5	6	
G		Farben	7			5			12	3	4	7	
S		Information	6		1	4			11	4	6	10	
S		Nachdenken		1		10			11		5	5	
S		Angebot_differenz.	3			7			10	1	2	3	
G		Angebot_platzieren				10			10	9		9	
G		Planung_individuell	3			6			9		6	6	
G		Gratisangebote	3			5			8	4	7	11	
G		Angebot_verbreit.	2			5			7	5	2	7	
S		Entertainment	4			3			7		3	3	

Tabelle 13 Wichtigkeit der Maßnahmen bei den Caterern

Caterer sehen die wichtigsten Maßnahmen genauso wie Gäste, erneut steht an der ersten Stelle „Aktionen_machen“ mit allerdings dreimal so vielen Bewertungen wie bei Gästen. Das Marketing vor Ort wird mit 11 davon wegführenden Kausalbeziehungen versehen, also einem vermuteten aktivierenden Einfluss von Marketing-Initiativen, die wiederum für Abwechslung sorgen sollen. Angebotsbezogene Aspekte der Maßnahmen zeigen die Bedeutung des Essens für Caterer auf: Neben der bewussten Verringerung des Angebotes (auch das hat etwas mit einer verbesserten Orientierung für die Gäste zu tun), stehen eine Differenzierung der Angebotes hinsichtlich der Verschiedenartigkeit von Mahlzeiten (siehe auch „Experimentieren“ bei den Maßnahmen der Gäste) und die Angebotsplatzierung im Vordergrund. Eng mit den intendierten und gelernten Maßnahmen sind für Caterer Planungen und Überlegungen zur aktiven Gestaltung dazu erforderlicher Prozesse verbunden. „Nachdenken“ und „Planung_individuell“ führen deshalb bei den feststellbaren Kausalbeziehungen mit 5, bzw. 6 Nennungen von beiden Begrifflichkeiten weg.

Was Gäste tatsächlich wollen Was Caterer vermuten

+	26	Ambiente	+	24	Ambiente
-	2	"	+	22	Aktionen machen
+	28	Qualität gut	+	20	Atmosphäre
+	23	Geschmackserlebnis	+	19	Personal freundlich
+	20	Produktpräsentation	+	18	Gesundheitsbewusstsein
+	17	Preis-Leistung	-	18	Zeitdruck
0	1	Service	+	17	Abwechslung
+	13	" ?	+	17	Geschmackserlebnis
-	3	"	+	17	Salat
+	15	Tellerarrangement	+	15	Zeit sparen
-	2	"	+	14	Kommunikation persönlich
+	12	Ernährungsbewusstsein	+	13	Preis-Leistung
-	4	"	+	13	Qualität
+	16	Gemütlich	+	12	Dekoration
+	14	Abwechslung	+	11	Besonderes anbieten
-	1	"	+	11	Freizeit
+	14	Atmosphäre	+	11	Qualität gut
-	1	"	+	11	Treffpunkt
+	15	Gespräche persönlich	+	10	Erleben
+	15	Optik	+	10	Essen traditionell
+	14	Frische ?	+	8	Non-Food-Produkte
+	12	Aktionen machen	-	2	"
-	1	"	+	10	Optik
+	12	Auge isst mit	+	9	Genusserlebnis
+	8	Bedienung	+	9	Kommunikation
-	4	"	+	9	Multiservices
+	10	Essen gesund	+	8	Verfügbarkeit
-	1	" ?	+	7	After-Work-Parties
+	11	Kollegen treffen	+	7	Angebot attraktiv
+	11	Personal freundlich	-	7	Böse Fehler
+	10	Angebot attraktiv	+	7	Essen leicht
-	10	Angebot überladen	+	7	Farben
+	10	Lecker	+	7	Gäste interessieren
+	10	Salat	0	1	Information
+	10	Wohlfühlfaktor	+	6	"
+	10	Zweckmäßigkeit	0	3	Wäscheservice
+	9	Süßigkeiten	+	4	"

Tabelle 14 Vergleich von Gästewünschen und Vermutungen der Caterer

In der oben stehenden Tabelle werden die erhaltenen Ergebnisse hinsichtlich identifizierter Gästewünsche und damit verbundene Vermutungen durch Caterer gegenübergestellt. Die Zahlen links vor dem Merkmal geben die Anzahlen der Texte wieder, in denen das entsprechende Merkmal mit einer positiven (+), negativen (-) oder neutralen (0) Bewertung vorkommt. Diese Zahlen kann man als eine Art von Gewichtung auffassen, die sich auf die Relevanz des entsprechenden Merkmals bezieht. Infolgedessen kann man sich an der oben stehenden Tabelle auch über mögliche Richtungen orientieren, in denen Veränderungen angestrebt werden könnten. Gäste legen viel Wert auf ein ansprechendes Ambiente, was sich richtigerweise in den Vermutungen der Caterer widerspiegelt. Im weiteren Verlauf dieser Ge-

genüberstellung wiederholt sich deutlich sichtbar das „Auseinanderklaffen“ im Bereich der Qualität¹²⁹. Aus der Tabelle lassen sich zudem folgende Erkenntnisse ableiten:

- Die Vermutungen der Caterer hinsichtlich der Gäste-Wünsche gehen in einigen Bereichen über tatsächlich geäußerte Wichtigkeiten der Gäste hinaus. Die Durchführung von Aktionen, Schaffung einer guten Atmosphäre und freundliches Personal werden hingegen nicht in dem gleichen Maße von Gästen gewichtet, wie Caterer das vermuten.
- Bei der durch Gäste geäußerten Relevanz für eine gute Qualität und ein entsprechendes Preis-Leistungsverhältnis liegen Caterer mit ihren Vermutungen unterhalb dieser geäußerten Wichtigkeiten.
- Der Aspekt des Service mit einer neutralen, dreizehn positiven und drei negativen Bewertungen taucht in den Sichtweisen der Caterer überhaupt nicht auf. Natürlich kann ein Catering aus Kostengründen nicht mit der Bedienung am Tisch wie in der öffentlichen Gastronomie tätig sein. Dennoch gibt es hier eine Lücke und es ist zu überlegen, wie sie sich alternativ füllen lässt.
- Ebenfalls unberücksichtigt bleibt in den Vermutungen der Caterer der Wunsch nach Frische der Food-Angebote durch die Gäste. Hier sind immerhin 14 ausschließlich positive Bewertungen zu verzeichnen, ein Hinweis für die Wichtigkeit.
- Inwiefern die Begrifflichkeit „Essen gesund“ als Wunsch der Gäste mit der Begrifflichkeit „Essen leicht“ kompatibel ist, lässt sich nicht eindeutig identifizieren. Fakt ist allerdings, dass sich der gesellschaftliche Trend einer gesunden und ausgewogenen Ernährung vermehrt in den Food-Angeboten von Caterern wiederfindet.

Ruft man sich die Analyse der unterschiedlichen Wahrnehmungen von Gästen und Caterern bei den Kategorien Grundwerte, Ober- und Zwischenziele sowie Maßnahmen in Erinnerung, dann wird bei den „Top-Prioritäten“ ersichtlich, dass sich immer die gleichen Ausdrücke ergeben¹³⁰. Erst im weiteren Verlauf der Rankings in diesen vier Kategorien und bei der Betrachtung der Gästewünsche und Caterer-Vermutungen ergeben sich Unterschiede der Sichtweisen und Priorisierungen, die wiederum die Kern-Problematik aufzeigt: Erfahrungen

¹²⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen bei den Oberwerten hinsichtlich der unterschiedlichen Positionierung von Qualität. Im Verlauf der Means-End-Chain-Analyse wird die Bedeutung von qualitativ gutem Essen sehr deutlich.

¹³⁰ Nur bei den Grundwerten verhielt es sich anders. Hier stand bei den Gästen „Qualität“ an erster Stelle, bei den Betreibern „freundliches Personal“.

und Annahmen reichen für die Weiterentwicklung des Tagesgeschäftes durch Caterer nicht aus. Essen und Trinken sind emotionale Themen, die sich für Gäste auch mit Genuss und Wohlfühlen verbinden. Werden die damit verbundenen Erwartungen der Gäste durch die Caterer nicht richtig interpretiert und mit historisch gewachsenen Verhaltensweisen („Das haben wir schon immer so gemacht“) vermeintlich richtig umgesetzt, wächst die latente Gefahr von Missverständnissen und Unzufriedenheiten auf beiden Seiten. Eine der Konsequenzen ist unweigerlich die ablehnende Haltung von Gästen zu Food-Angeboten der verschiedenen Verpflegungssysteme und das Ausweichen auf Alternativen, etwa das (warme) Essen zu Hause.

Der oben aufgeführte Vergleich macht deutlich, dass das Selbstbild der Caterer nur ansatzweise dem Fremdbild entspricht. Es ergeben sich teilweise sehr deutliche Verschiebungen hinsichtlich latenter Gästewünsche und den Vermutungen durch Caterer. Insbesondere bei den Begriffen „Qualität“, „Preis-Leistungsverhältnis“, „Service“ und „Frische des Ernährungsangebotes“ stimmt das erhaltene Bild nachdenklich. Diese Begriffe lassen sich zweifelsohne den Kernkompetenzen eines gastorientierten Caterings zuordnen und die damit erhaltenen Lücken sind als negativ zu bewerten, da sie zu einer mangelnden Akzeptanz betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote führen muss.

Wie lässt sich diese Situation erklären? Ganz offenkundig fehlt nicht nur das eingangs erwähnte Modell zur Erklärung des Verbraucherverhaltens in der Betriebsgastronomie. Es fehlen derzeit auch erforderliche Prozesse auf Anbieterseite, um verlässliche Antworten auf Fragen nach den Konsumtionsgründen betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote zu erhalten.

Ein möglicher Ansatz ergibt sich aus den Attributionsprozessen, die sich gezielt mit den Ursachen für bestimmte Handlungen auseinandersetzen und hierzu eigens entwickelte Instrumente aufweisen. Attributionsstil-Fragebögen nutzen beispielsweise zur Erfassung von Attributionen mehrere Dimensionen, die zu einer transparenten und für Dritte nachvollziehbaren Messung von Verhaltens- und Ereignisursachen herangezogen werden können (o.V. 2009). Weitergehende Fragen der Attributionsprozesse untersuchen neben dem Einfluss von Attributionen auf das Verhalten auch die Wirkungen auf Emotionen und Motivation (Bierhoff 2009). Der Durchführung von Aktionen, Schaffung einer guten Atmosphäre und freundliches Personal ließen sich mit diesem Ansatz durch Caterer gegebenenfalls erfolgreicher, d.h. nicht auf Vermutungen basierend, positionieren.

5.2 Ergebnisse Means-End-Chain-Analyse

Die in Kapitel 5.1. aufgeführten Ergebnisse unterstreichen die in Kapitel 4 dargelegte und aufgrund der Erkenntnisse notwendig gewordene Unterteilung des empirischen Projektes in zwei Phasen. Viele Nennungen der empirischen Phase 1 für die Kategorien Grundwerte, Oberziele, Zwischenziele und Maßnahmen verweisen auf das Betriebsrestaurant als Aufenthaltsort für die Mittagspause, so dass sich die Phase 2 auf die Ermittlung der Nutzungsgründe dieses Verpflegungssystems mit Hilfe der Means-End-Chain-Analyse konzentrierte.

Die Struktur des hierzu genutzten Fragebogens¹³¹ war so konzipiert, dass zunächst generell erfragt wurde, wie sich die Probanden während der Mittagspause verpflegen. Für beide Fälle (das Betriebsrestaurant wird genutzt, bzw. es wird nicht genutzt) war die weitere Vorgehensweise für das Laddering sichergestellt. Kapitel 4.3.2. stellt die Vorgehensweise der empirischen Phase 2 und die Struktur der Probanden detailliert dar.

Für die Verarbeitung der erhaltenen Ergebnisse wurden zunächst alle durchgeführten Interviews (n= 20) transkribiert und anschließend kodiert. Das Kodieren wurde mit Hilfe der Software N'Vivo vorgenommen, d.h. einzelne Textabschnitte wurden markiert und mit den Kategorien Attribute, Konsequenzen oder Werte verknüpft. Die sinnhafte Zuordnung der in den Interviews erhaltenen Aussagen zu diesen Kategorien wurde aufgrund der zuvor in Kapitel 4.2.2. beschriebenen Grundüberlegungen getroffen und fortlaufend nummeriert. Die nachfolgende Grafik zeigt auszugsweise die so festgelegten Nummerierungen für alle drei Kategorien.

¹³¹ Der für das Laddering genutzte Fragebogen befindet sich im Anhang.

Belegung der Kennziffern für Attribute, Konsequenzen, Werte (verkürzte Version)

Attribute	Nr.	Konsequenzen	Nr.	Werte	Nr.
Atmosphäre/Ambiente	1	Gemeinschaft bilden	42	Berufserfolg	74
Treffpunkt mit Kollegen	2	Wissen erweitern	43	Leistungsniveau halten	75
Essen gehen	3	Kommunikation zu anderen	44	Gute Leistungen zeigen	76
Lieblingsrestaurant	4	Probleme ausdiskutieren können	45	Gewohnheiten nachgehen	77
Angebot, auf das man Lust hat	5	Know how einbringen	46	Vertrauen	78
Frisch anmutende Küche	6	Energie zurück	47	Offenheit	79
Abwechslung	7	Entspannung	48	Teamgeist	80
Wie bei Muttern	8	Bezug nicht verlieren	49	Vorwärts kommen	81
Individualität	9	Wohlbefinden	50	Risiken abschätzen können	82
Gefühl, dort Gast zu sein	10	Motivation, wieder zu arbeiten	51	Enttäuschungen vermeiden	83
Auswahl an Gerichten haben	11	Effektiv und besser arbeiten	52	Sicherheit	84
Ausgewogenes Angebot	12	Sich gesund ernähren	53	Genuss	85
schnell, Zeit sparen	13	Ernährung wie zu Hause	54	Freude	86
täglich fleischloses Gericht	14	Schlank bleiben	55	Lebensqualität	87
Angebot passend zur Jahreszeit	15	Fit und gesund bleiben	56	Gesundheit	88
Qualitativ gutes Essen	16	Informationsaustausch	57	Neugier	89
Ausgewogene Preise	17	Keine Zeit vergeuden	58	Zufriedenheit	90
Sauber und ordentlich	18	Gutes Arbeitsklima	59	Allgemeinbildung	91
Guter u. freundlicher Service	19	nicht monoton	60	Dinge pflegen/Ordnung	92
Leichte und gesunde Kost	20	Wirklich Pause machen	61	Work-life-balance	93

Tabelle 15 Übersicht zur Kodierung von Attributen, Konsequenzen und Werten

Mit Hilfe dieser Nummerierungen konnten die vorliegenden Verbindungen erhaltener Aussagen untersucht werden, d.h. welche Aussagen innerhalb der Kategorie „Attribute“ führen zu bestimmten Aussagen in der Kategorie „Konsequenzen“ und von dort weiter zur Kategorie „Werte“. Neben der Feststellung, ob und welche Verbindungen es überhaupt gibt, erfolgt die Zählung dieser Häufigkeiten und werden schließlich in der so genannten Implikationsmatrix abgetragen. Die nach der Kodierung erhaltene Implikationsmatrix ist nachstehend auszugsweise wiedergegeben¹³² und markiert exemplarisch die Verbindung von „Qualitativ gutes Essen“ (16), zu „Entspannung“ (48) und „Genuss“ (85)¹³³.

¹³² Die vollständige Implikationsmatrix befindet sich in den Anlagen.

¹³³ Die Zahlen in den Klammern bedeuten die oben angesprochenen fortlaufenden Nummerierungen zur Kodierung.

		K	O	N	S	E	Q	U	E	N	Z	E	N		W	E	R	T	E	
		42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	82	83	84	85	86	87	88
1				3	1		5	5		13	1	6								
2		12	2	7	2	1	1	1	1	2	1	3								
3		1	1	2	1		2	3			1	4								
4		1									1									
5								2		1	2									
6													1							
7		1	1					1		1	1	1	1							
8																1				
9								1											1	
10															1	1				
11			1							1			1							
A	12						1			2	1		1							
T	13	1		2			1	4		1		2								
T	14									1			1							
R	15																			
I	16							1									1			
B	17							1												
U	18																			
T	19							1		1		1								
E	20									1	1		1							
	21												1				3	1	3	1
	22									2			1							
	23											1								
	24																1		1	
	25	1		2			3	4		1	1	1								
	26			1			1				1	2								
	27						1	1				1								
	28						1													

Tabelle 16 Verkürzte Implikationsmatrix

Der nächste Schritt fokussierte auf die Darstellung der für die Studie relevanten Verbindungen durch Nutzung eines Cut-Off-Level von 3 und bildete diese Ergebnisse durch die Hierarchical Value Map (HVM) ab. Unter Cut-Off-Level wird in dieser Arbeit der kritische Wert verstanden, der als Häufigkeit direkter Verbindungen mindestens erreicht werden sollte.

In der HVM werden drei Aspekte ersichtlich:

- Die hierarchische Anordnung von Attributen (Ebene 1), Konsequenzen (Ebene 2) und Werten (Ebene 3), die sich aus dem Laddering-Ansatz („Warum-Fragetechnik“) ergeben.
- Die Anzahl an Nennungen in diesen drei unterschiedlichen Kategorien. Die häufigsten Nennungen in der Kategorie „Attribute“ sind Aussagen zu „Atmosphäre/Ambiente“ (mit $n = 48$), in der Kategorie „Konsequenzen“ waren es Nennungen, die mit dem Begriff „Effektiv und besser arbeiten“ kodiert wurden ($n = 33$) und in der Kategorie „Werte“ sind es mit jeweils 20 Aussagen „Gute Leistungen zeigen“ und „Genuss“.
- Die Anzahl der Verbindungen von Attributen zu den Konsequenzen und Werten. So verbindet sich Ebene 1 mit Ebene 2 am häufigsten mit der Verknüpfung „Atmosphäre/Ambiente“ zu „Wohlbefinden (mit $n = 13$), unmittelbar gefolgt mit der Verknüpfung „Treffpunkt mit Kollegen“ zu „Gemeinschaft bilden“ (mit $n = 12$)¹³⁴. Von der Ebene 2 zur Ebene 3 ist die häufigste Verknüpfung in der Verbindung „Effektiv und besser arbeiten“ mit „Gute Leistungen zeigen“ zu sehen ($n = 8$).

Ausgehend von der HVM und den dort aufgeführten Beziehungen der den drei Kategorien zugeordneten Aussagen werden nachfolgend die ermittelten Hauptstränge von den Attributen zu den Konsequenzen und von dort zu den Werten unter Nutzung der in N'Vivo enthaltenen Textteile interpretiert, um die wichtigsten Kernmotive für den Besuch des Verpflegungsangebotes „Betriebsrestaurant“ erkennen zu können. Die konstruierte HVM ist der nachstehenden Grafik zu entnehmen.

¹³⁴ Interessanterweise ergab sich von der Kodierung „Gemeinschaft bilden“ keine Hinleitung der Aussagen zur Ebene 2, den Werten. Eventuell ein Indiz für die zunehmende Betonung individueller Werte, die sich aufgrund des Kontextes der Untersuchung allenfalls für das Berufsleben unterstellen ließe.

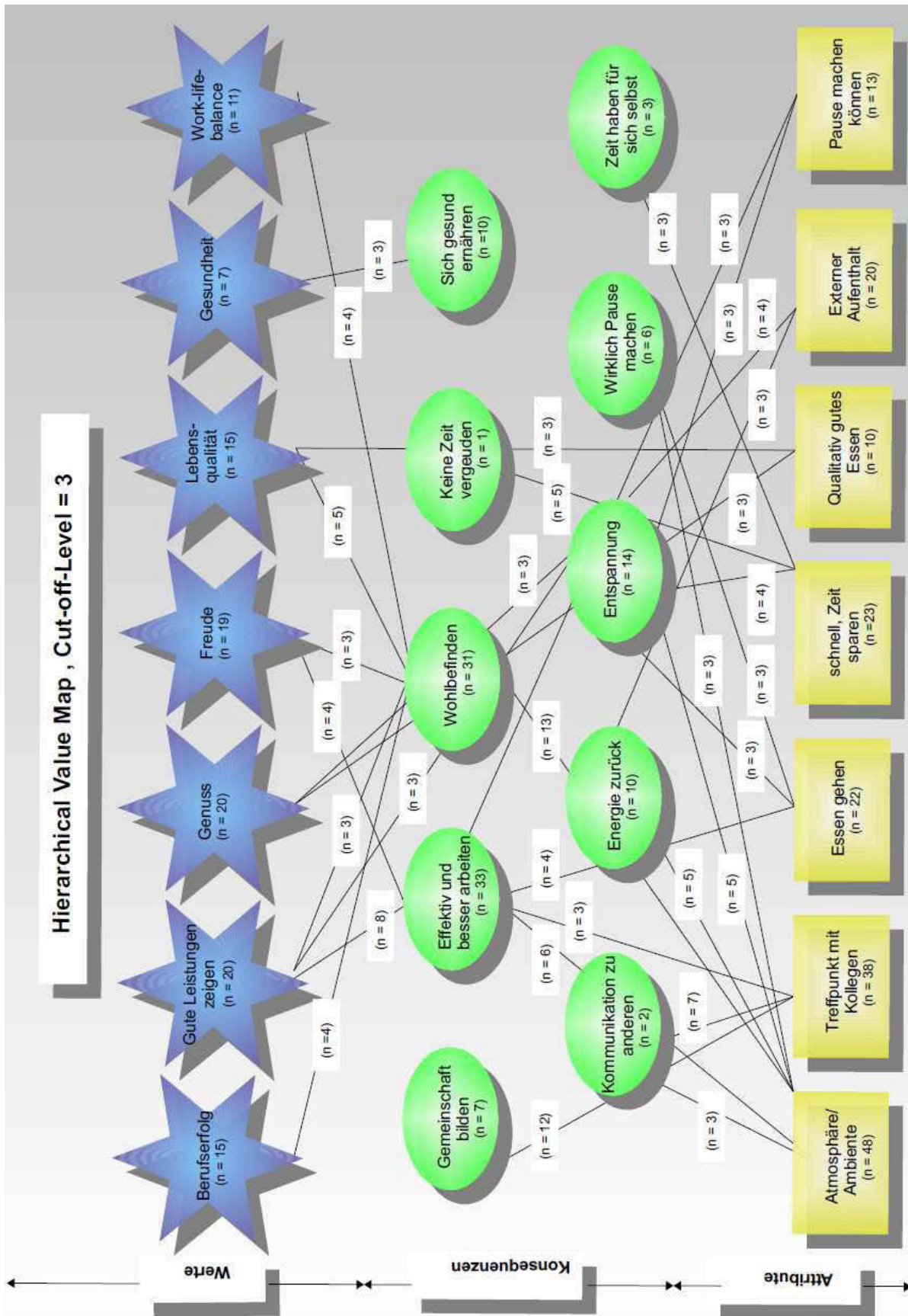


Abbildung 99 Hierarchical Value Map

Für die Interpretationen wurden folgende Regeln festgelegt:

- Sind Hauptstränge mit einer Nennungshäufigkeit von mehr als $n = 5$ vorhanden, dann werden die Explikationen der nächsthöheren Ebene mit drei Textteilen aus N'Vivo der darunterliegenden Ebene vorgenommen, um der Häufigkeit genannter Inhalte gerecht zu werden. Ansonsten werden maximal zwei Textteile verwendet, um die Übersichtlichkeit der Interpretationen noch gewährleisten zu können¹³⁵.
- Eine Interpretation gilt als erschöpfend, wenn sich dazu mindestens vier Textteile heranziehen lassen. Diese Anzahl wurde aufgrund der in den Textteilen enthaltenen Datendichte festgelegt und kann sich ausschließlich aus der gleichen Ebene ergeben (das war bei den Attributen der Fall) oder aus der zusätzlichen Betrachtung darunterliegender Ebenen. In diesem Fall wurde die oben genannte Mindestanzahl von vier Textteilen etwa durch einen Mix aus zwei Interpretationen der gleichen Ebene und zwei Interpretationen aus unteren Ebenen erreicht.
- Die gesamte Ergebnis-Darlegung mit der Herleitung der wichtigsten Kern-, bzw. Hauptmotive wird nur aus vollständig vorliegenden Ketten, bzw. Hauptsträngen vorgenommen¹³⁶. In Abhängigkeit der Anzahl von Nennungen¹³⁷ werden zunächst die Attribute mittels damit verbundener Textstellen erklärt. In einem nächsten Schritt werden die Konsequenzen erörtert, die zunächst mit Textstellen der gleichen Ebene und dann anhand der Hauptstränge von den Attributen interpretiert werden. Der abschließende Schritt beschäftigt sich mit den Explikationen der Werte anhand von Textstellen der gleichen Ebene, um dann gleichfalls die darunter liegende Ebene mit dort vorzufindenden Hauptsträngen für weitere Interpretationen zu nutzen.

¹³⁵ Die Identifikation von Hauptsträngen mit Nennungen von $n > 5$ war auf der Ebene der Konsequenzen viermal, auf der Ebene der Werte einmal feststellbar.

¹³⁶ Somit scheiden das Attribut „Qualitativ gutes Essen“, die Konsequenzen „Keine Zeit vergeuden“ und „Sich gesund ernähren“ und der Wert „Gesundheit“ für die Herleitung von Kernmotiven aus.

¹³⁷ Das heißt, zuerst erfolgt die Erklärung des Attributes mit den meisten Nennungen. Die gleiche Reihenfolge ergibt sich dann auf der Ebene der Konsequenzen und dann auf der Ebene der Werte.

Zur Ebene der Attribute

„Attribute werden als Beschreibungsmerkmale eines Gegenstandes verstanden, die ein möglichst eindeutiges Verständnis dieses Gegenstandes durch Dritte erlauben.“¹³⁸

Atmosphäre/Ambiente

Atmosphäre und Ambiente werden als häufigste Attribute eines Betriebsrestaurants betrachtet (n = 48) und durchweg mit positiven Begriffen hinterlegt. So werden „angenehm“, „gemütlich“, „gut“, „ansprechend“ oder auch „ordentlich genannt“. Wichtig ist, dass sich ein Kontrast zum Arbeitsplatz ergibt („Nicht Büro oder Arbeitsambiente, aber in einem entspannenden Ambiente.“, 'Interview 14', Paragraph 6), damit ein Gast die Möglichkeit erhält, den manchmal erforderlichen Abstand zu seiner Arbeit zu gewinnen („Es sollte ein ansprechendes Ambiente haben. Das heißt, neben der Nahrungsaufnahme auch die Möglichkeit sich in der Pause wohl zu fühlen, sich möglicherweise etwas zu entspannen. Etwas Abstand.“, 'Interview 10', Paragraph 6).

Atmosphäre und Ambiente werden auch unmittelbar mit der vorhandenen Einrichtung in Verbindung gebracht („Und das Lieblingsrestaurant von mir müsste allerdings weitere Eigenschaften haben, damit es ein Lieblingsrestaurant wird. Es sollte eine angenehme Atmosphäre haben und eine Einrichtung, die mir persönlich zusagt.“, 'Interview 2', Paragraph 13).

Ein weiterer Aspekt von Atmosphäre und Ambiente ist, dass sich bei positiver Wahrnehmung des Betriebsrestaurants auch eine aktive Einbindung in das Tagesgeschäft herstellen lässt („Ja, weil ich immer wieder erlebe, dass es durchaus interessant ist für externe Gäste, die ich habe. Lieferanten in erster Linie aber auch Berater, die mit mir zusammenarbeiten - hier essen zu gehen, dass man in einer guten Atmosphäre sich da auch gut austauschen kann.“, 'Interview 13', Paragraph 302).

¹³⁸ Arbeitsdefinition aus Kapitel 4.2.2.

Treffpunkt mit Kollegen

Dieses Attribut liegt hinsichtlich der Nennungen an zweiter Position (n = 38) und bedeutet nicht automatisch eine Kommunikation zu anderen Kollegen. Wichtig ist die Möglichkeit, sich überhaupt an einem zentralen Punkt treffen zu können („Kollegen treffen, Kollegen sehen, die man sonst vielleicht nicht so sieht, weil die normalerweise in anderen Gebäudeteilen sind. Das ist das Grundlegende erstmal sozusagen.“, 'Interview 8', Paragraph 14).

Dem Betriebsrestaurant werden durchaus Sozialaspekte zugeordnet, die sich wiederum in einem entsprechenden Gemeinschaftsgefühl äußern („Ja, Kollegialität. Mit meinen Kollegen zusammen zu sein.“, 'Interview 14', Paragraph 6). Die Schaffung von Teamgeist als Bestandteil von Unternehmenskultur hängt offenkundig von existenten Möglichkeiten ab, sich überhaupt an allgemein bekannten Örtlichkeiten treffen zu können („Man trifft sich eigentlich nur im Haus, wenn man wirklich unterwegs ist oder wenn man gezielt auf eine Person oder Personen zugeht. Und da ist genau der Schnittpunkt. Man trifft sich... Jeder geht mal am Tag ins Betriebsrestaurant, ob er nur mal kurz reingehet und “Hallo” sagt und wieder raus geht oder ob er eine Verköstigung vornimmt. Da ist eigentlich der Treffpunkt von allen Mann. Man trifft sich immer wieder eigentlich zentral im Betriebsrestaurant.“, 'Interview 1', Paragraph 31).

Dieser Möglichkeit, sich treffen zu können, ist ein wesentlicher Aspekt zugeordnet: Austausch von Informationen durch die Kommunikation zueinander („Gelegenheiten zum Kommunikationsaustausch mit Kollegen.“, 'Interview 4', Paragraph 6) und deutet an dieser Stelle auf die dazugehörige Verbindung auf der Ebene der Konsequenzen¹³⁹ hin.

Schnell / Zeit sparen

Innerhalb der insgesamt 23 Nennungen¹⁴⁰ spielt die Ablauf-Organisation des Betriebsrestaurants eine wichtige Rolle. Sie muss aus Sicht der Befragten so angelegt sein, dass es möglichst schnell geht („Es sollte gut organisiert sein plus, dass nicht all zu viel Zeit verloren geht durch Wartezeiten.“, 'Interview 10', Paragraph 10). Schnelligkeit verbindet sich nicht mit der Geschwindigkeit des Essens an sich, vielmehr wird viel Wert auf die Verfügbarkeit der Food-Angebote gelegt („Weil ich mittags nicht unbedingt die Zeit habe, darüber nachzudenken, wo

¹³⁹ Gemeint ist hiermit die Hinleitung zu der Konsequenz „Kommunikation zu anderen“.

¹⁴⁰ Damit belegt dieses Attribut den dritten Rang.

ich jetzt was zu essen herbekomme, sondern dass einfach auf einfachem schnellen Wege verfügbar haben will. Was mich nur eine halbe Stunde Zeit kostet oder so was.“, 'Interview 6', Paragraph 42).

Viele Menschen vor den Ausgabestellen für das Essen erzeugen nicht unbedingt Neugier. Im Gegenteil – Schlange stehen wird automatisch mit der Konsequenz eigener Wartezeiten verbunden und der Gast weicht aus („So dann... ich glaube, das Essen relativ schnell zu bekommen, also keine Schlangen - das wäre ein Grund für mich auszuweichen. Wenn zu viele Leute gleichzeitig da sind, dann würde ich lieber ausweichen. Das heißt also, da würde ich schon sagen, es ist mir eher wichtig.“, 'Interview 13', Paragraph 62).

Wartezeiten werden als vergeudete Zeit empfunden, die ein zügiges und effektives Arbeiten behindern. Ein Ergebnis wäre schließlich, dass der Gast länger am Arbeitsplatz verbringen müsste, als er eigentlich möchte („Weil ich schnell wieder an meinen Arbeitsplatz zurück muss, damit ich irgendwann mal heim komme.“, 'Interview 6', Paragraph 46).

Essen gehen

Das Merkmal „Essen gehen“ erreicht hinsichtlich seiner Häufigkeit knapp hinter dem Attribut „Schnell / Zeit sparen“ die vierte Stelle (n = 22). Die Befragten verbinden mit einem Betriebsrestaurant zunächst einmal die simple Befriedigung eines Grundbedürfnisses („Ja, weil es einfach in dem Moment für mich in einem normalen Tagesablauf überhaupt nicht im Fokus steht. Da brauche ich nur Verpflegung. Im Sinne von Ernährung und nicht irgendwie von Nouvelle Cuisine oder sonst irgendwas. Sondern: Ich will in dem Moment nicht genießen, sondern ich will einfach nur einen vollen Magen haben in dem Moment und das Thema ist irgendwie durch.“, 'Interview 6', Paragraph 58).

Die vorhandenen Food-Angebote werden in ihrer täglichen Abwechslung durchaus als bequem betrachtet. Man sieht sich dadurch nicht der Notwendigkeit ausgesetzt, sich jeden Tag selbst etwas suchen oder etwas von zu Hause mitbringen zu müssen („Ja, weil ich sie selbst wahrscheinlich nicht so suchen würde. Ich könnte auch jeden Tag Pizza essen.“, 'Interview 13', Paragraph 290). Die grundsätzliche Erwartungshaltung ist dabei, dass die Verpflegungsangebote selbstverständlich auch schmecken müssen („Etwas Leckerer zum Essen zu bekommen.“, 'Interview 16', Paragraph 10).

Eine weitergehende Darlegung des Begriffes „Essen gehen“ wird ebenfalls erkennbar, d.h. es wird bei einigen Probanden nicht nur auf die reine Nahrungsaufnahme abgestellt. Es wird mehr erwartet, ansonsten würde die Befriedigung dieses Grundbedürfnisses auch über andere Verpflegungsangebote erreicht („Um das dann alles zu kombinieren. Also zum einen das Essen. Dann den Kommunikationsaustausch zu haben mit den Kollegen und das alles in einer gemütlichen Atmosphäre.“, 'Interview 4', Paragraph 46).

Externer Aufenthalt

Mit immerhin 20 Nennungen (Platz 5) wird bei diesem Attribut deutlich, dass es Menschen gibt, die keine Gäste werden wollen. Die Mittagspause wird genutzt, um das Gebäude vollständig zu verlassen und zwar aus unterschiedlichen Gründen. Zunächst ist ersichtlich, dass es außerhalb des Firmengebäudes leichter ist, Gesprächsthemen jenseits des Unternehmens zu finden („Ja. Ich möchte im Idealfall über andere Leute reden, nicht nur Kollegen.“, 'Interview 11', Paragraph 10).

Ein bewusster Ortswechsel wird Bestandteil der täglichen Pause und bringt die gewünschte Abwechslung, die ein Verpflegungsangebot innerhalb des Gebäudes offensichtlich nicht leisten kann („Weil ich es ganz wichtig finde, deswegen esse ich auch nicht immer im Restaurant, auch mal das Gebäude zu verlassen. Und wenn man einen Blick nach draußen hat, dann hat man zumindest annähernd das Gefühl, nicht im selben Haus oder Bürotrakt zu sitzen.“, 'Interview 15', Paragraph 78).

Diese Motivation kann so weit gehen, dass auch regnerisches Wetter nicht von dem Ortswechsel abhalten kann („Und ansonsten setzte ich mich raus oder je nach Wetter ins Auto und lese.“, 'Interview 18', Paragraph 14).

Das darin zu erkennende Bedürfnis, während der Pausen alleine bleiben zu wollen, ist sogar so stark, dass man sich mit geringsten Flächen zufrieden gibt. Entscheidend ist und bleibt die Möglichkeit, vollkommen abschalten zu können, indem mit niemandem kommuniziert werden muss („Zum einen wäre das wieder der erste Punkt. Weg von den Menschen halt auch. Ginge genauso, denke ich mal, also ich muss nicht raus aus der Firma, wenn ich jetzt hier irgendwie einen kleinen Fleck hätte, wo ich dann ganz alleine wäre, wäre das auch OK.“, 'Interview 18', Paragraph 186).

Pause machen können

Gäste erwarten eine oder mehrere mögliche Unterbrechungen des Arbeitstages („Ein Break am Tag zu haben.“, 'Interview 16', Paragraph 6). „Pause machen können“ nimmt hinsichtlich der gezählten Nennungen den sechsten Rang ein und dem Betriebsrestaurant kommt hinsichtlich dieses Attributes eine dominante Rolle zu. Hier ist es möglich, den erforderlichen Abstand von der Arbeit zu gewinnen und Pause überhaupt machen zu können („Man verbringt ja im Regelfalle die Zeit im Betriebsrestaurant in seiner Pause, d.h. in der Zeit von der Unterbrechung der Arbeit und um da etwas Abstand zu gewinnen.“, 'Interview 10', Paragraph 70).

Das Betriebsrestaurant ist allerdings, wie oben mit den Interpretationen zu „Externer Aufenthalt“ bereits erläutert wurde, nicht die einzige Möglichkeit, die in der Pause gewünschte Distanz zum Arbeitsplatz zu realisieren („Ja, weil das ist die Pause am Mittag. Das ist wichtig, weil das, was man erwartet in einer Pause, dass das sonst... Das wäre auch für mich ein Grund, irgendwo anders hin zu gehen, wo ich ein bisschen weg von meinem Arbeitstisch gerne möchte.“, 'Interview 14', Paragraph 90).

Pause zu machen wird auch damit verbunden, sich aus dem Tagesgeschäft vollständig zurückziehen zu können. Wenn auch nur temporär, ergibt sich die Sicherheit, ohne die Gefahr latenter Fehlerquellen einer simplen Tätigkeit der Entspannung nachgehen zu können („Beispielsweise, wenn ich eben meine Pause habe, weiß ich, kann ich einige Fehler vermeiden, die ich sonst doch machen würde.“, 'Interview 20', Paragraph 187). Dieser nachvollziehbare Gedankengang wirkt naturgemäß umso entspannender, wenn sich berufliche Tätigkeiten in einer Pause per se tatsächlich ausschalten lassen¹⁴¹.

¹⁴¹ Etwa in Form des Handys.

Qualitativ gutes Essen

Die Positionierung dieses Attributes erstaunt unter zwei Gesichtspunkten: Zum einen hinsichtlich der Anzahl der damit unmittelbar verbundenen Nennungen¹⁴² und andererseits hinsichtlich der festzustellenden Hauptstränge. Beide Hauptstränge, die später noch interpretiert werden, verweisen nämlich sofort auf die Ebene der Werte und zwar auf die Begrifflichkeiten „Genuss“ sowie „Lebensqualität“ mit jeweils $n = 3$ Nennungen. Eine derartige Verknüpfung unter Auslassung der Ebene 2 lässt sich bei keinem anderen Attribut erkennen.

„Qualitativ gutes Essen“ bedeutet zunächst, dass das angebotene Essen einen guten Standard aufweisen muss. Die Probanden sind sich darüber bewusst, dass die Beurteilung „gut“ in sich subjektiv interpretierbar ist und sich einer weitestgehenden Objektivierung anhand existenter Standards entzieht¹⁴³ („So was noch? Eigenschaften... Das Essen sollte gut sein. Was heißt gut?“, 'Interview 13', Paragraph 30).

Qualität wird mit zwei wesentlichen Eigenschaften verbunden. Qualität drückt sich zum einen im Geschmack aus („Die Qualität ist wichtig, weil... OK, das muss irgendwie schmecken. Qualität ist wichtig, weil ich ein Kunde bin und erwarte auch die Qualität auch, das gehört dazu.“, 'Interview 14', Paragraph 174).

Die zweite Eigenschaft besteht darin, dass das existente Food-Angebot mit hochwertigen Zutaten produziert wird. In dieser Beziehung muss die damit assoziierte Qualität der Verpflegung in die bestehende Lebensphilosophie passen, eine mögliche Erklärung für die sofortige Verknüpfung der Inhalte dieses Attributes auf die Ebene der Werte („Ich esse gerne. Ich esse gerne gut und achte auch zumindest gelegentlich in der Zeit, in der ich nicht in dem Betriebsrestaurant esse, dass ich hochwertiges Essen oder hochwertige Zutaten gegessen habe.“, 'Interview 10', Paragraph 42).

Ein weiteres Merkmal ist, dass sich die Qualität der Verpflegung in dem damit verbundenen Preis widerspiegeln muss. Das Betriebsrestaurant kennt man und ist mit dem Ambiente, dem Food-Angebot, dem Service und weiteren Kriterien vertraut. Diesem gesamten Bündel an

¹⁴² Dieser Begriff nimmt auf der Ebene der Attribute mit $n = 10$ den letzten Rang ein.

¹⁴³ In der Gemeinschaftsverpflegung gibt es derzeit keine Beurteilungsstandards analog der öffentlichen Gastronomie, wie etwa der Guide Michelin oder der Gault Millau.

Eigenschaften (siehe auch die Ausführungen zum Marketing-Mix der Gemeinschaftsverpflegung) wird letztendlich ein Preis für die Verpflegungsqualität zugeordnet („Ich gehe davon aus, dass wenn ich in ein Betriebsrestaurant gehe... ja das gehört einfach dazu, dass man einen vernünftigen Preis für eine gute Qualität erwartet. Und das ist für mich als Alternative zum irgendwohin... weil die Erwartung habe ich draußen nicht unbedingt. Entweder ich kenne die Qualität nicht so gut, weil ich in einem chinesischen Restaurant die Qualität nicht kenne und erwarte auch nicht unbedingt, dass der Preis angemessen ist.“, 'Interview 14', Paragraph 166). An dieser Stelle wird erkennbar, dass Gäste der Gemeinschaftsverpflegung ausgesprochen preissensibel sind. Jeden Tag werden die unterschiedlichen Verpflegungsangebote, insbesondere das Betriebsrestaurant, einer kritischen Prüfung unterzogen¹⁴⁴.

Zur Ebene der Konsequenzen

„Konsequenzen werden als zeitlich versetzte, logische Folgen eines zuvor geschilderten Attributes betrachtet.“¹⁴⁵

Die Ebene der Konsequenzen wird zunächst anhand der Textstellen dieser Ebene und danach aufgrund identifizierter Hauptstränge von der Ebene der Attribute interpretiert. Aus den geführten Interviews ergab sich eine Konsequenz, die sich nicht als Hauptstrang aus den Attributen herleiten ließ, die Begrifflichkeit „Sich gesund ernähren“. Sie leitet sich unmittelbar weiter auf die Ebene der Werte bei „Gesundheit“.

Effektiv und besser arbeiten

Mit 33 Nennungen ergibt sich mit „Effektiv und besser arbeiten“ die meistgenannte Konsequenz hinsichtlich der Nutzung des Betriebsrestaurants. Die Effektivität der täglichen Arbeit und seine Leistungen permanent verbessern zu wollen, lässt sich für die Befragten nicht nur über die Schnelligkeit der Tätigkeiten definieren. Vielmehr geht es auch darum, sinnvolle Tätigkeiten bearbeiten zu können („Ja. Auch gut, also Effektivität heißt ja oder das heißt ja jetzt nicht, dass es nur schnell ist, sondern, dass eben die Zeit nicht darüber hinaus mit un-

¹⁴⁴ An dieser Stelle sollen kurz die historischen Wurzeln der Gemeinschaftsverpflegung in Erinnerung gerufen werden. Als Sozialleistung der Auftraggeber für das im Produktionsprozess eingesetzte Humankapital war die Verpflegung per se preiswert. Dieses Image hat sich bis heute erhalten.

¹⁴⁵ Arbeitsdefinition aus Kapitel 4.2.2.

produktiven Sachen verbraucht wird. Also eher dieser Ausschluss von negativen Sachen.“, 'Interview 13', Paragraph 158).

Dabei organisieren die Probanden das jeweilige Tagesgeschäft dergestalt, dass sich Routinen einstellen, aus denen sich wiederum eine gewisse Schnelligkeit und vor allem Sicherheit in den Handlungen ergeben („Um so eine Routine zu haben. Um einfach sich nicht aufzuhalten damit, irgendwie ständig mir darüber Gedanken zu machen, wie ich jetzt an die Sache gehe. Um einfach zu wissen: OK, das ist jetzt so ein Ablauf für mich und der ist erstmal gleich. Und wenn ich den anderen möchte, kann ich den ja auch ändern.“, 'Interview 19', Paragraph 358).

Der erste Hauptstrang aus dem sich Interpretationen aus der Ebene der Attribute ergeben, ergibt sich aus „Atmosphäre/Ambiente“. Hier lassen sich $n = 6$ Verknüpfungen festhalten.

Welche Aussagen ergeben sich aus diesem Attribut hinsichtlich der Konsequenz „Effektiv und besser arbeiten“? Zunächst einmal der Hinweis auf die nach der Pause neu erhaltene Motivation. Diese Motivation will man für mehr Spaß bei der Arbeit nutzen und parallel hierzu den Anspruch an sich selbst über den ganzen Arbeitstag erfüllen können. Die konstruktive Gestaltung der erforderlichen Pausenzeit wird dabei genauso wichtig erachtet wie die atmosphärische Gestaltung des eigentlichen Arbeitsplatzes („Es ist völlig normal... also wenn ich arbeite, konzentriere ich mich. Und es ist aber nur eine bestimmte Weile machbar und dann braucht man eine Pause und dann kann man sich wieder konzentrieren. Deswegen ist es so wichtig, wie für mich die positive Gestaltung von meinem direkten Arbeitsplatz wichtig ist... genauso wichtig ist die Gestaltung der Pausen, damit man wieder arbeiten kann. Das ist praktisch im Gleichgewicht.“, 'Interview 7', Paragraph 86).

„Atmosphäre und Ambiente“ des Betriebsrestaurants sind visuelle Bestandteile der gesamten Unternehmenskultur und erhöhen bei positiver Wahrnehmung die Motivation zu arbeiten und das Involvement eines Gastes in sein Unternehmen („Das gehört dazu, dass ... oder ist Bestandteil, weil ich gerne arbeite ... oder: Ich arbeite gerne in einem guten Klima.“, 'Interview 4', Paragraph 62).

Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang der positive Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und damit die Produktivität eines Gastes („Weil ich gerne schnell vorankomme. Weil ich gerne schnelle Ergebnisse sehe.“, 'Interview 8', Paragraph 134).

„Essen gehen“ ist das Attribut, welches mit vier Nennungen den zweiten Hauptstrang zu „Effektiv und besser arbeiten“ darstellt. Mit der Mittagspause und die damit verbundene Nahrungsaufnahme ergibt sich eine unmittelbare Leistungs- und Produktivitätsverbesserung für die Befragten („Warum es mir wichtig ist, mit mehr Energie an die Arbeit gehen zu können? Weil ich meine Arbeit gut machen möchte und das natürlich besser geht, wenn man sich besser konzentrieren kann, also Energie getankt hat in dieser Pause.“, 'Interview 4', Paragraph 34).

Ein weiterer Effekt, der sich aus Sicht der Probanden ergibt und den jeder aus eigener Erfahrung kennt, ist die Ausgeglichenheit und Zufriedenheit, die sich mit dem Sättigungsgefühl einstellt. Beruflichen Anforderungen und täglichen Stress-Situationen lässt sich damit besser begegnen. Daraus resultiert eine erhöhte Leistungsfähigkeit, die sofort und unmittelbar von Dritten bemerkt wird („Natürlich, dein Gegenüber merkt das ja. Wenn du nicht ausgeglichen bist, gibst du Stress aus. Das ist nicht gut für die Produktivität oder Effektivität der jeweiligen Sache.“, 'Interview 12', Paragraph 148).

Der dritte Hauptstrang zur Interpretation von „Effektiv und besser arbeiten“ ergibt sich mit $n = 3$ aus dem Attribut „Treffpunkt mit Kollegen“. Die Betrachtung dieses Hauptstrangs ergibt insofern ein interessantes Bild, da aus diesem Zusammenhang ein positiver Einfluss auf das Vorwärtkommen im Beruf gesehen wird. Kausalzusammenhänge aus dem Treffen mit Kollegen ergeben sich hinsichtlich der Erzielung von Ergebnissen und einer Steigerung der Produktivität des Einzelnen („Man muss sich nicht duzen, um optimal zu kommunizieren oder Ergebnisse zu erzielen, aber wenn du einen gewissen Respekt oder eine gewisse Ebene gefunden hast mit deinem Gegenüber, das ist erheblich leichter. Genau in diesen Situationen, vielleicht im Betriebsrestaurant oder auf dem Flur, geht dir die Arbeit flüssiger von der Hand, einfacher von der Hand.“, 'Interview 12', Paragraph 253).

Soziale Kontakte, die sich auf diese Art pflegen lassen und durch das Treffen mit Gleichgesinnten eine gute Stimmung erzeugen, lösen ebenfalls eine direkte Motivation für die beruflichen Tätigkeiten aus („Nein, wenn ich schlechte Laune habe, dann arbeite ich auch nicht

effektiv und dann habe ich keine Motivation, mich wieder an die Arbeit zu setzen.“, 'Interview 2', Paragraph 137).

Mit der gleichen Häufigkeit ($n = 3$) erscheint die vierte Verbindung aus dem Attribut „Pause machen können“. Insbesondere die Mittagspause wird als ein bewusster Bruch des täglichen Ablaufes erlebt und soll die notwendige Kraft vermitteln zur Aufrechterhaltung der Leistungen in der zweiten Tageshälfte („Weil ich dann am zweiten Teil des Tages noch mal wieder volle Leistung bringen kann.“, 'Interview 11', Paragraph 65). Das Resultat ist eine Konstanz in der Produktivität, weil körperliche Reserven wieder aufgebaut wurden.

Effektiv und besser arbeiten ergibt sich gleichfalls durch die Vermeidung unnötiger Zeitverluste für eine Pause. Das Vorhandensein eines Betriebsrestaurants ermöglicht schnelle und kurze Wege mit den Aussichten einer guten Verpflegung als konkreter Mehrwert für den Gast („Ich möchte nicht weg gehen, also ist irgendwie ein Effektivitätsproblem... ich muss nicht irgendwelche Zeit aufwenden, irgendwo anders hinzugehen, um mit denen gut essen gehen zu können. Ich kann das auch hier vor Ort machen.“, 'Interview 13', Paragraph 306).

Wohlbefinden

Mit $n = 31$ lässt sich diese Begrifflichkeit auf der Ebene der Konsequenzen identifizieren und wird zunächst unmittelbar mit der eigenen Gesundheit verbunden, aus der wiederum ein Wohlbefinden resultiert („Wenn ich gesund bin, fühle ich mich wohl.“, 'Interview 3', Paragraph 118). Fühlt man sich wohl, steigt die Stimmung und mit dem damit verbundenen Spaß an der Arbeit nimmt die Leistungsfähigkeit zu („Das die Stimmung dann eigentlich gesteigert wird. Wenn man sich selber irgendwo wohl fühlt, ist man positiv... hat man mehr positive Energie durch das Wohlfinden. Und da denke ich mal, spielt das mehr da eine Rolle“, 'Interview 1', Paragraph 83).

Der einzige Hauptstrang zu „Wohlbefinden“ ergibt sich mit $n = 13$ aus dem Attribut „Atmosphäre/Ambiente“ und weist deutlich auf einen Wirkzusammenhang hinsichtlich der Steigerung von positiven Stimmungen hin. Diese wird verstärkt durch die Wahrnehmung anderer Kollegen und des positiven Umgangs miteinander („Die Wärme, die Stimmung an sich, wenn man dieses Betriebsrestaurant betritt. Man hat schlechte Laune, kommt in diese gemütliche Atmosphäre, hat die Gesellschaft beieinander sitzen, es wird gelacht, es wird diskutiert und da steigert man seine Stimmung schon automatisch um gewisse Prozentsätze. Einfach die-

ses Ambiente, die Wärme, das Zärtliche und alles damit eine Rolle spielt.“, 'Interview 1', Paragraph 77).

Geäußert wird auch die unmittelbare Wirkung eines ansprechenden Ambientes auf das Wohlbefinden („Ich komme gerne hin oder... Ja, mir gefällt die Atmosphäre, d.h. ich fühle mich einfach wohl, wenn das Ambiente schön ist.“, 'Interview 20', Paragraph 147).

Weitergehende Betrachtungen erweitern die Zusammenhänge. Dem entstehenden positiven Effekt des Wohlbefindens werden auch unmittelbare Zusammenhänge zum Privatleben zugeordnet, bereits an dieser Stelle erfolgt somit ein Hinweis auf die der Werte-Ebene zugeordneten Work-life-balance („Warum ist mir eine angenehme Atmosphäre wichtig? Gute Frage. Weil man dann gerne sitzen bleibt. Weil man sich dann in der Räumlichkeit in der man sich befindet wohl fühlt. So wie man sich zu Hause auch so einrichtet. Wie man sich dort wohl fühlt, denke ich, sucht man sich die Restaurants unter anderem nach dem Ambiente aus, die die so haben. Das sind natürlich viele Faktoren, die da so reinspielen. Aber warum das so ist? Weil man sich dann einfach wohler fühlt.“, 'Interview 2', Paragraph 213).

Entspannung

Die nächste Positionierung erzielt 14 Nennungen: Das Bedürfnis, seine Mittagspause zur effektiven Entspannung nutzen zu können. Zwei Aspekte werden sichtbar, zunächst einmal das Essen an sich mit der Intention satt werden zu wollen. Der zweite Gesichtspunkt besteht darin, sich mit den Kollegen zu unterhalten und ablenken zu wollen („Die Freizeit jetzt von dieser Mittagspause. Ich unterstelle mal, dass es um die Mittagspause geht, möchte ich mit Essen und durchaus auch mit Kommunikation, mit Entspannen verbringen.“, 'Interview 10', Paragraph 122).

Die Mittagspause im Betriebsrestaurant verbindet sich mit der Möglichkeit, Abstand vom beruflichen Erleben des Vormittags zu gewinnen und erzeugt dadurch ein positives Erlebnis für die Befragten („Ja, ein gutes Erlebnis zu haben. Zu sagen, ich habe da eine gute dreiviertel Stunde verbracht. Ja, einfach ein positives Erlebnis.“, 'Interview 14', Paragraph 214).

„Entspannung“ erscheint auf den ersten Blick sehr nahe bei „Wohlbefinden“ zu liegen, es zeigt allerdings ein weitaus differenzierteres Bild aufgrund der Ableitung aus unterschiedlichen Attributen, wie nachfolgend gezeigt werden wird.

Der erste Hauptstrang, der sich schließlich aus der Ebene der Attribute erkennen lässt, gelangt mit $n = 5$ aus „Atmosphäre / Ambiente“ zu „Entspannung“.

Entspannung schenkt man sich auch als eine Art Belohnung für die geleistete Arbeit. Hinsichtlich der damit verbundenen Atmosphäre benötigt man eine entsprechende Ruhe („Ruhig insofern, dass man da nicht so eng nebeneinander sitzt und dass da rum geschrien wird. Das ist das, was ich unter ruhig verstehe. Ist einfach nur eine Ergänzung zum Thema Belohnen, weil belohnen kann ich mich natürlich nur in einer Atmosphäre, in der es eben dementsprechend ruhig ist. So, das ist so an sich das, was ich damit gemeint habe. Das heißt, einfach eben Zeit haben, mal in Ruhe ein Gespräch zu führen. Eben nicht so ein hektisches Stimmengewirr zu haben. Das ist mit ruhig gemeint.“, 'Interview 17', Paragraph 98).

Entspannung und auch Wohlbefinden ergeben sich als Resultat eines ansprechenden Ambientes. Ambiente ist dann ansprechend, wenn Helligkeit von Farben und Räumen mit einem entsprechenden Mobiliar korrespondiert („Ja, eine besondere Atmosphäre ist schon wichtig. Ich sage mal: Ich kann in einem miefigen Bahnrestaurants sitzen, klassisch, wo ich mich nicht wohl fühle, was vielleicht verraucht ist, dunkle Farben. Da fühlt man sich nicht so wohl wie in einem hellen Raum mit sauberer Luft, schönen Möbeln. Ich denke mal, das ergibt sich von selbst.“, 'Interview 12', Paragraph 104).

Der nächste Hauptstrang lässt sich mit 4 Nennungen aus dem Attribut „Schnell / Zeit sparen“ ableiten. Wird ein bestimmtes Zeitkontingent für Gäste aufgrund minimierter Wartezeiten frei, dann kann diese Zeit für das Abschalten vom Arbeitsstress und zur Entspannung genutzt werden („Es muss mir Zeit für Entspannung geben und vor allem abschalten lassen von der Arbeit, vom Stress.“, 'Interview 12', Paragraph 10).

Ein wichtiger Hinweis hinsichtlich der Zeitersparnis ergibt sich aus der Betrachtung einer klaren Signalisation und einer damit verbundenen Ausgestaltung des Betriebsrestaurants. Durch die deutliche Auszeichnung von Aktionen, Food-Angeboten, usw. wird eine verständliche Orientierung für den Gast erreicht. Die Suche nach den richtigen Angeboten bedeutet

schließlich für den Gast eine Investition in das knappe Gut „Zeit“ und verursacht bei Erfolglosigkeit das Gefühl, Zeit unnötig verschwendet zu haben („Das hat auch was mit der Übersichtlichkeit zu tun, damit ich diese relativ kurze Zeit dann auch die Ziele verfolgen kann, sprich Entspannung, Abschalten und nicht mich erst orientieren muss, was gibt es heute wo. Um so viel Zeit wie möglich am Tisch zu verbringen und nicht auf der Suche nach meinem Essen oder der Auswahl meines Essens.“, 'Interview 15', Paragraph 162).

An dieser Stelle soll kurz in Erinnerung gerufen werden, dass Gäste bei empfundener Zeitverschwendung auf andere Verpflegungsangebote ausweichen, wenn ein Betriebsrestaurant das Grundbedürfnis nach effizienter Zeitnutzung nicht erfüllt oder erfüllen kann¹⁴⁶.

Ebenfalls mit einer Häufigkeit von $n = 4$ lässt sich die Herleitung aus dem Attribut „Externer Aufenthalt“ erkennen. Das Verlassen des Gebäudes und das damit verbundene Aufsuchen einer anderen Umgebung bewirkt Entspannung. Ein wesentlicher Grund hierzu ist, dass die Befragten die Ruhe suchen, die in einem vollen Betriebsrestaurant nicht vorzufinden ist („Ergänzung. Voraussetzung nicht... Kann natürlich auch sein, wenn das mal voll ist... Doch, doch, wenn das mal voll ist. Ja stimmt. Habe noch mal drüber nachgedacht. Das ist richtig.“, 'Interview 17', Paragraph 106).

Das Rausgehen lässt sich mit Hobbys und Vorlieben verbinden, aus denen man wieder Ruhe und Kraft schöpfen kann („Ja, das tut einem einfach gut und ich kann halt beim Lesen unheimlich gut entspannen, obwohl man sich ja da auch konzentrieren muss, aber... Na ja, ich denke, wenn man eine Menge Phantasie hat, dann kann man unheimlich gut abschalten dadurch und das finde ich entspannend.“, 'Interview 18', Paragraph 162).

Mit der Anzahl von $n = 3$ ergibt sich der nächste Hauptstrang und dieser deutet auf den emotionalen Wirkzusammenhang des Attributes „Essen gehen“ zur Entspannung. Diese Beziehung ergibt sich aus der Möglichkeit, am Arbeitsplatz zugewiesene Rollen und Funktionen während des Gangs zum Essen temporär fallen lassen zu dürfen („Um einfach mal zu ent-

¹⁴⁶ Gründe hierzu können sich aus einer falsch dimensionierten Ausprägung der Distributionspolitik des Marketing-Mix aufgrund von Mitarbeiter-Neu-Einstellungen des Auftraggebers ergeben. Dieser muss ein Caterer dann frühzeitig verständigen, da ansonsten die Negativ-Effekte (keine Besuche aufgrund von Überfüllung) alleinig bei ihm verbleiben.

spannen. Es ist auch anstrengend die ganze Zeit auf diesen selbst geschaffenen „das hätte ich gerne, wie man mich wahrnimmt –Niveau“ zu bleiben.“, 'Interview 11', Paragraph 81).

Der Gang zum Essen verschafft nicht nur Entspannung, vielmehr lässt sich auch damit eine Abwechslung erzielen. Abwechslung ist eine Erwartung, die offenkundige Freude und Neugier auslöst („Und wenn man schon immer den gleichen Tagesablauf hat und dann mittags essen geht, dann kann man sich da schon mal drauf freuen, wenn es mal was anderes gibt, vielleicht wie heute diese asiatische Aktion. Und dann muss da aber auch festliegen, was da wirklich richtig lecker schmeckt. Und dann hat es Spaß gemacht, essen zu gehen. Also zum einen freut man sich drauf und wenn die Erwartungen dann noch erfüllt werden...“, 'Interview 2', Paragraph 201). Erkennbar ist zudem der (entspannende) Effekt, der sich aus einem schmackhaften Essen ergibt.

Entspannung wird durch die Probanden als Ergebnis einer Pause gesehen. In der näheren Durchleuchtung gelangt man zu der Konklusion, dass sich erst bei einer räumlichen Trennung von Arbeitsplatz und Betriebsrestaurant die Wahrnehmung von Pause ergibt („Als Relaxzone. Für mich als Entspannungsphase vom Arbeitsplatz, vom Arbeitsplatz wegzukommen. Das ist auch das Positive mit an einer Betriebskantine, dass ich nicht am Schreibtisch mein Mittagessen esse und sage „So das war es jetzt“ und wir machen zwischendurch weiter. Dann tritt überhaupt keine Entspannungs- und Ruhephase ein und die tritt so ein...“, 'Interview 5', Paragraph 128).

Das Empfinden, wirklich eine Pause machen zu können, verstärkt sogar das damit verbundene Genuss-Empfinden, d.h. an dieser Stelle erfolgt bereits ein Hinweis auf die Ebene der Werte („Ja, das hebt die Stimmung, steigert den Genuss eigentlich noch.“, 'Interview 9', Paragraph 62).

Energie zurück

Grundsätzlich wird erkannt (und tagtäglich verspürt), dass sich unmittelbare Effekte für die körperliche Leistungsfähigkeit erst dann ergeben, wenn man Nahrung zur Mittagspause zu

sich nimmt¹⁴⁷. Vor allem, wenn morgens gar nicht oder wenig gegessen wurde, macht sich durch den medizinischen Effekt der Unterzuckerung ein unmittelbarer Leistungsabfall bemerkbar („Wenn man den ganzen Tag oder den ganzen Vormittag arbeitet, vielleicht nicht unbedingt der Frühstücksmensch ist, hat man mittags so seinen gewissen Tiefpunkt. Durch die Verköstigung spornt man ja seinen Körper wieder ein bisschen an. Man hat zwar danach so einen gewissen noch mehr Tiefpunkt, aber der rappelt sich dann so wieder ein bisschen auf, dann kommt die Energie wieder für den Nachmittag. So ist das zumindest bei mir.“, 'Interview 1', Paragraph 67).

Ein weiterer Gesichtspunkt ist die Herstellung von Effizienz des täglichen Handelns als ein Ergebnis erneuter Kraftschöpfung. Erneuerte Energie führt zu einer verbesserten Effizienz beruflicher Tätigkeiten („Ich denke es ist einfach wichtig, um auch mal abspannen zu können, um wieder Kraft zu tanken, um danach wieder effizienter arbeiten zu können.“, 'Interview 20', Paragraph 171).

„Energie zurück“ wird fünfmal als Konsequenz aus dem Attribut „Atmosphäre / Ambiente“ erkannt. Die wahrgenommene Atmosphäre unterstützt offensichtlich die gewollte Aufrechterhaltung eingenommener Rollen gegenüber den Kollegen. Dieses Rollenmodell erfordert Kraft, die man durch eine entspannende Atmosphäre wieder erhält („Wenn ich einfach mal mitten am Tag eine Stunde durchgeschnauft habe, dann kann ich den zweiten Teil des Tages weiterhin auf dieser Rolle, in diesem Rollenmodell bleiben, was ich mir vorgenommen habe. Rollenmodell ist, was ich gerne hätte, was meine Kollegen von mir wahrnehmen.“, 'Interview 11', Paragraph 85).

Eine positive Atmosphäre, welche sich mit in einem ansprechenden Ambiente koppelt, verschafft diese benötigte Energie. Wirkzusammenhänge, die ganz eindeutig abseits biologischer Vorgänge der Nährstoffzufuhr und eher auf der psychischen Ebene zu sehen sind. („Ja, um wieder Energie zu haben. Wieder Energie zu sammeln, um wieder gut zu arbeiten mit neuer Energie.“, 'Interview 14', Paragraph 102).

¹⁴⁷ Dieser Effekt wurde insgesamt zehnmal benannt.

Der zweite Hauptstrang aus der Ebene der Attribute lässt sich mit $n = 3$ aus „Externer Aufenthalt“ erkennen. Bei dieser Betrachtung wird deutlich, dass die Befragten zusätzliche Kraft für den Rest des Arbeitstages durch ein bewusstes Ausweichen gegenüber Kollegen erhalten („Ich muss da Dinge planen, mit Leuten umgehen, überzeugen. Diese Dinge tun. Und wenn ich dann irgendwo auf einem niedrigen Energieniveau bin, sprich ich kein Bock habe, weil das Essen wieder Kacke ist, oder ich keine Lust habe hierhin zu gehen oder einen Kollegen, den ich nicht sehen will, dann fällt mir das sicherlich deutlich schwerer, als so wie es jetzt momentan ist.“, 'Interview 17', Paragraph 38).

Der Wunsch, Abstand von beruflichen Problemen zu gewinnen und das Bedürfnis bestimmte, zuvor erlebte Situationen besser verarbeiten zu können, lassen sich ebenfalls mit einem bewussten Ortswechsel verbinden („Das ist das Gleiche wie in der Mittagspause. Auch, um einfach kurz Abstand zu gewinnen und zu entspannen, ein wenig und neue Energie zu sammeln.“, 'Interview 10', Paragraph 142).

Sich gesund ernähren

Mit zunehmendem Alter steigt die Sensibilität hinsichtlich dessen, was man in seiner Ernährung zu sich nimmt. Dieser Wirkzusammenhang wurde insgesamt 10-mal gesehen. Erste körperliche Beschränkungen, Literaturstudium, Gespräche mit Freunden und Bekannten – viele Faktoren, die darauf einwirken, für sich selbst bestimmte Wirkzusammenhänge gesunder Ernährung auch ohne wissenschaftliche Nachweise zu reflektieren („Ja, weil ich selbst ein bisschen auf Gesundheit achte. Wenn man älter wird, dann achtet man vielleicht ein bisschen mehr drauf.“, 'Interview 13', Paragraph 210).

Von dem Verpflegungsangebot am Arbeitsplatz wird erwartet, dass es sich in den Ernährungsansatz einfügt, der auch in der Privatsphäre vorherrschend ist und keinen Bruch des selbst gewählten Verpflegungsansatzes darstellt („Weil ich mich privat gesund ernähre, weitestgehend gesund ernähre. Und da ich ja fast jeden Tag mittags hier Essen gehe, möchte ich das natürlich dann weiterführen, mich jeden Tag weitestgehend gesund ernähren.“, 'Interview 15', Paragraph 58).

Essen erhält gedanklich durchaus die Funktion, mit seiner Hilfe nicht nur gesund, sondern auch schlank bleiben zu wollen¹⁴⁸. Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist, dass es hinreichende Food-Angebote gibt, von denen man sich diejenigen aussuchen kann, die passend sind („Außerdem ist es mir wichtiger, dass es nicht so fetthaltig ist. Weil ich einfach denke, dass man irgendwie als Frau vielleicht doch ein bisschen darauf achtet, dass man sich gesund ernährt, so ein bisschen auf die Figur achtet. Das heißt, es sollte nicht unbedingt im Sommer ein Spießbratenbrötchen sein, sondern schon ein bisschen was. Das man halt ein abwechslungsreiches Speiseangebot hat, wo man einfach wählen kann, nach was einem gerade so der Sinn ist.“, 'Interview 19', Paragraph 110).

Ein Auswahlkriterium für vermeintlich gesundes Essen ist auch das optische Erscheinungsbild. So wird sich der Anblick von verkochtem Gemüse schwer mit dem Anspruch damit verbundener Vitamine und Nährstoffe verbinden lassen („Weil man das Gefühl hat sich... also weil man schon optisch das Gefühl hat, dass man sich gesünder ernährt.“, 'Interview 2', Paragraph 165).

Gemeinschaft bilden

Die Möglichkeit, eine Mittagspause gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen in den dafür vorgesehenen Räumlichkeiten verbringen zu können, führt zu mehreren Effekten¹⁴⁹. Das sichtbare Erscheinen von Personen, mit denen man während des Tages eventuell nicht direkt zusammenarbeitet (und sie somit nicht direkt visuell wahrnehmen kann) erzeugt offenkundig das Gefühl, zu einer Gemeinschaft mit gleicher Gesinnung zu gehören. Dieses Gemeinschaftsgefühl verbindet sich mit wahrgenommener Anerkennung, welches wiederum das berufliche Selbstwertgefühl und die damit verbundene Motivation erhöht („Ich bin ein Teil dieser Gemeinschaft. Wir haben ein gemeinsames Ziel und ich glaube, das ist auch wichtig. Erstens für den persönlichen Spaß, dass man sagt: „OK, ich habe meinen Beitrag“. Und ich glaube auch, dass die Gemeinschaft erkennt, dass man diesen Beitrag erbracht hat, das ist auch wichtig.“, 'Interview 14', Paragraph 142).

¹⁴⁸ Damit geht die Gefahr einer absoluten Überforderung der Verpflegung hinsichtlich des eigenen Anspruchsverhaltens von Gästen einher. Nicht zuletzt die aktuelle Initiative der Bundesregierung zur Bekämpfung der Adipositas stellt auf einen ganzheitlichen Ansatz von Ernährung und Bewegung ab. Dass dieser Gedankenansatz dennoch existiert, belegt der Erfolg des so genannten „functional food“ der Industrie.

¹⁴⁹ Die Konsequenz „Gemeinschaft bilden“ wurde mit einer Häufigkeit von n= 7 identifiziert.

Darüber hinaus wird es möglich, über die Kommunikation zu Kolleginnen und Kollegen Beziehungen aufzubauen und zu vertiefen („Gute Frage. Um halt mehr über sie zu erfahren, als das, was man so weiß von der normalen Arbeit. Das ist ja das Gleiche wie... Mehr über den Menschen zu erfahren, ist das gleiche wie besser kennen zu lernen. Beziehungen? Um Beziehungen aufzubauen. Das hat nichts mit langjährigen Freundschaften zu tun, aber einfach Kontakte, Beziehung.“, 'Interview 3', Paragraph 166).

Die Herleitung aus der Ebene der Attribute ist lediglich einmal zu verzeichnen und zwar von der Begrifflichkeit „Treffpunkt mit Kollegen“ kommend. Aufgrund der Häufigkeit der Nennungen ($n = 12$) soll die Explikation anhand von drei Textstellen aus N'Vivo erfolgen.

Das Treffen mit Kollegen beinhaltet nicht nur einen beruflich bedingten Informationsaustausch, es werden zusätzliche (Lebens-) Erfahrungen und Einsichten vermittelt. Sichtweisen, die wiederum nicht nur neu sind, sondern auch neugierig machen („Sind ja meistens witzige Sachen, einzelne Charakterzüge, die die Menschen besitzen, die man so in seinem privaten Umfeld nicht hat, weil man einfach immer einen bestimmten Freundeskreis meistens hat und so die Personen meist ähnlich sind. Und ist immer interessant, Leute kennen zu lernen, die völlig anders sind, als man selbst.“, 'Interview 19', Paragraph 254).

Bei Gästen unterschiedlicher Nationen ist die Bildung von Gemeinschaften unter einem anderen Blickpunkt erkennbar. Hier existiert die Möglichkeit, die eigene Muttersprache und Kultur mit Gleichgesinnten zu pflegen, der Anlass zur Bildung einer eigenen Gemeinschaft („Bei mir ist auch natürlich immer der Punkt hier, weil ich Französin bin, habe ich die Möglichkeit, mit Franzosen teilweise zu essen. Dann hat man wieder die Muttersprache, als Gemeinschaft, als gemeinsamen Punkt. Das ist auch immer wichtig, dass man sich in der Muttersprache wieder austauschen kann.“, 'Interview 16', Paragraph 171).

Die Pflege bestehender und/oder den Aufbau neuer sozialer Kontakte führt zu dem Gemeinschafts-Erlebnis, welches soziale Interaktion erlaubt („Ich bin kein Einzelgänger. Wie alle anderen Menschen auch bin ich ein soziales Wesen und pflege gerne Kommunikation. Zum einen zum Informationsaustausch, zum anderen durchaus auch als Form eine Smalltalks, um Kontakte zu pflegen.“, 'Interview 10', Paragraph 130).

Wirklich Pause machen

Bei den Probanden stand diese Konsequenz mit einer Häufigkeit von $n = 6$ im Mittelpunkt. Während auf der Ebene der Attribute eine ähnliche Ausprägung („Pause machen können“) lediglich den Hinweis einer damit verbundenen Unterbrechung, eines „Zwischenstopps“ zur beruflichen Tätigkeit ergab, sind die Interpretationen im Kontext dieser Ebene heterogener.

Eine wirkliche Pause am Arbeitsplatz wird dann empfunden, wenn es während der Mittagspause möglich wird, bewusst in verschiedene Richtungen abzuschalten. Beruflich schwierige Situationen werden mit einer anderen Blickweise betrachtet und anschließend adäquat gelöst („Ja genau. Also nicht flüchten, aber Abstand gewinnen und Kraft tanken, um dann wieder vielleicht den Konflikt zu lösen, oder aus dieser Stresssituation raus zu kommen.“, 'Interview 12', Paragraph 237).

Das Abschalten ergibt sich zudem aus der Fähigkeit, mit Gesprächsthemen des privaten Umfeldes Kontakte aufzubauen und Beziehungen zu festigen („Deswegen mag ich es dann auch nicht, wenn man sich dann nur über irgendwelche geschäftlichen Sachen unterhält, sondern ich meine, in der Pause kann man auch mal darüber sprechen, was man gestern gemacht hat. Wie das Wochenende war oder was man nächste Woche so tut. Das finde ich immer ganz angenehm.“, 'Interview 15', Paragraph 86).

Der erste Hauptstrang ist mit 3 Nennungen aus der Begrifflichkeit „Atmosphäre / Ambiente“ erkennbar. Die Explikation dieser Verbindung führt dazu, dass eine Pause nur dann als eine solche empfunden wird, wenn die Trennung von der Arbeitsumgebung und der dort vorhandenen (Arbeits-) Atmosphäre möglich ist („Weil ich glaube, dass, wenn ich einmal am Tag komplett rauskomme, sowohl aus der Arbeitsumgebung, als auch aus der Thematik. Das wäre einfach frischer Wind für manchmal. Auch einen anderen Blick auf Sachen, die sich verfahren haben. Also da wirklich einfach mal ein Break machen. Einen richtigen Schnitt.“, 'Interview 11', Paragraph 57).

Dieser sichtbare Kontrast zur Arbeitswelt erzeugt Abwechslung, die eine Pause mit ihren entspannenden Eigenschaften auch wirksam werden lässt. Ein Abschalten wird nicht möglich, falls das mit dem Betriebsrestaurant verbundene Ambiente zu funktional ist oder sogar an den eigenen Arbeitsplatz erinnern würde („Ja, weil das ist... wie gesagt, das ist die Pause in einem Tag und... zuerst geht man zu einem Restaurant. Dann geht man aus einem Büro

und das gehört für mich zu der Abwechslung im Tag und das ist so wie ein richtiger Bruch im Tag, ein richtiger Break, wo man sagen kann: OK, ich denke anders, aber muss auch das Ambiente... Wenn das genau aussieht wie mein Büro, dann ist das wahrscheinlich keine Abwechslung.“, 'Interview 14', Paragraph 186).

Die zweite Verbindung führt aus dem Attribut „Essen gehen“ und bestätigt diese Konklusion. Die betriebsgastronomische Versorgung erlaubt eine gezielte Energiezufuhr durch Ernährung, aber auch Entspannung aufgrund eines räumlichen Wechsels. Dieses „Sich zurückziehen“ ist in einem Betriebsrestaurant möglich, an einem Arbeitsplatz nicht unbedingt („Ich bin durchaus häufig länger als nur die acht Stunden am Tage da und da ist es schon mal angesagt, dass man möglicherweise noch etwas essen oder trinken möchte, oder halt ganz einfach mal eine Pause weg vom Schreibtisch machen möchte. Insofern wäre das Betriebsrestaurant der Bereich, in dem ich mir das gut vorstellen könnte.“, 'Interview 10', Paragraph 138).

Das Essenerlebnis verbindet sich erst dann zur Konsequenz „Wirklich Pause machen“, wenn Gäste in der Lage sind, beruflich bedingte Dinge konsequent außen vor zu lassen. Das Ritual des Essens, welches sich bei einigen Gästen etwa durch die stets gleiche Uhrzeit mit dem stets gleichen Kollegenkreis äußert, dient der bewussten Abschaltung von der geistigen Beschäftigung mit der täglichen Arbeitstätigkeit („Gute Frage. Weil ich allgemein ein Mensch bin, der, wenn er nicht arbeitet, gerne nicht über die Arbeit nachdenkt.“, 'Interview 8', Paragraph 106).

Zeit haben für sich selbst

Es gibt ein Bewusstsein der Gäste, viel Zeit für das Unternehmen zu „investieren“ und es ist ein damit gekoppeltes Selbstbewusstsein erkennbar, dafür Zeit für die eigene Person haben zu wollen¹⁵⁰. Es wird in den Aussagen erkennbar, dass diese Balance als wichtig gesehen wird und dass das zur Verfügung stehende Zeitkontingent für das Privatleben einen Wert darstellt. Dieser Wert wird sogar mit dem unmittelbaren Geldwert als Resultat des beruflichen Engagements auf eine Stufe gestellt („Deshalb ist mir Geld auch nicht so wichtig in dem Zusammenhang, weil das für mich auch Freizeitwert ist.“, 'Interview 8', Paragraph 210).

¹⁵⁰ Die Nennungshäufigkeit lässt sich mit $n = 3$ beziffern.

Beide Zeitkontingente, privat und beruflich, müssen sich in einem Gleichgewicht befinden, damit weitere Arbeitszeit für das Unternehmen investiert wird („Das hängt auch damit zusammen, dass ich eigentlich sehr viel Zeit hier verbringe und zusehen muss, dass ich auch noch ein bisschen Zeit für mich selbst habe.“, 'Interview 13', Paragraph 138).

Auf der Ebene der Attribute lässt sich mit 3 Nennungen die Verbindung aus „Schnell, Zeit sparen“ erkennen. Zeitbeschränkungen für das Essen bedeutet eine sofortige Reduktion von Genuss („Ja, weil ganz klar... Ein Betriebsrestaurant, wo man sofort schnell essen muss, weil jemand auf den Platz achtet, dann ist diese ganze Abwechslung, Ambiente oder diese Pause komplett weg. Es gibt ja jemanden, der sagt: „OK. Bitte, ich habe keinen Platz. Schnell essen und weg.“ Das kann man nicht genießen, denke ich.“, 'Interview 14', Paragraph 202).

Pausen eröffnen die Möglichkeit, Zeit für sich selbst zu haben und die gedankliche Verarbeitung existenter Herausforderungen oder neuer Projekte vorzunehmen. Diese Gelegenheit kann zu beruflichem Erfolg führen, wenn Selbst-Reflexion zu neue Sichtweisen und Lösungen führt („Auch wieder um gerade diese fünf Minuten Kaffeepause, um zu sagen... noch mal sich zu sammeln, was jetzt gleich wieder oben weiter geht. Dass man einfach noch mal so fünf Minuten hat, um noch mal drüber nachzudenken, was jetzt oben wieder vonstatten geht, dass man einfach noch mal im Kopf da durchgehen kann, sich sammeln eigentlich.“, 'Interview 19', Paragraph 298).

Kommunikation zu anderen

Kommunikation und Informationsaustausch mit anderen Kollegen werden an dieser Stelle lediglich zweimal genannt¹⁵¹. Das erstaunt umso mehr, als sich durch einen offenen Austausch untereinander Freude an der beruflichen Tätigkeit ergeben kann („Die Kommunikation zu anderen Leuten ist das Wichtigste überhaupt, um schön arbeiten zu können. Gerade wenn es auch in Bezug auf Projekte geht usw., um auch andere Meinungen hören zu können. Nicht immer nur steif auf die Abteilung zu fixieren, sondern auch mal abteilungsübergreifend Meinungen zu hören: Wie geht es denen? Gibt es auch andere Probleme, die man

¹⁵¹ Damit liegt diese Begrifflichkeit auf der Ebene der Konsequenzen an vorletzter Stelle.

vielleicht so gar nicht mitbekommt, weil es über eine andere Schiene läuft? Das ist mir eigentlich am Wichtigsten.“, 'Interview 1', Paragraph 33).

Informationen spielen eine wichtige Rolle für den beruflichen Erfolg und die Mittagspause wird dementsprechend als Möglichkeit zur Kontaktaufnahme genutzt. Dort geführte Gespräche werden für Verbesserungen im Berufsalltag genutzt („Also wie gesagt, erster Schritt wäre natürlich, dass ich versuche, die Information über einen anderen Weg zu bekommen. Und der zweite Weg wäre dann, irgendwelche Vorschläge zu machen, wie vielleicht ein Informationsfluss, der bisher vielleicht nicht so gut lief, besser laufen könnte.“, 'Interview 19', Paragraph 250).

Einer der beiden Hauptstränge stellt die Verbindung aus dem Attribut „Atmosphäre / Ambiente“ mit einer Nennungshäufigkeit von $n = 3$ dar.

Eine gute Atmosphäre mit einem in sich stimmigen Ambiente verschafft der Kommunikation die Funktionalität für den Berufserfolg („In Meetings werden sehr viele Informationen ausgetauscht. Meiner Meinung nach sind viele wichtigere Informationen... werden in dieser Phase ausgetauscht und nicht während der Meetings. Inoffizielle Gespräche sind oft informativer als die offiziellen Gespräche. Von daher ziemlich wichtig einerseits für die Produktivität, für das Ergebnis, andererseits aber auch für die Qualität der Zusammenarbeit. Wenn du eine gewisse soziale Struktur aufbauen kannst in dieser Kommunikation, wird die Arbeit flüssiger.“, 'Interview 12', Paragraph 245). Zur Entspannung werden gezielt Themengebiete außerhalb des Berufslebens gewählt und dieser Impuls wird offensichtlich durch das Ambiente verstärkt („Ich denke, ein Ambiente, wo man isst, ein bisschen wie im Restaurant, ist für diese Gastronomie wichtig, damit die Leute in der Lage sind, über etwas anderes zu sprechen und nicht nur über Arbeit. Und ich glaube, dass diese Pause eine wichtige Gelegenheit dafür ist.“, 'Interview 14', Paragraph 118).

Im Zusammenhang mit dem Attribut „Treffpunkt mit Kollegen“¹⁵² ist die damit verbundene Gelegenheit zur Kommunikation sogar ein Teil von Genuss und Entspannung. Ist der Aufenthalt im Betriebsrestaurant aufgrund von Projektaktivitäten oder anderen beruflichen Gründen

¹⁵² Analog zu den festgelegten Regeln und der Häufigkeit von mehr als 5 ($n = 7$) erfolgt die Interpretation mittels dreier Textstellen aus N'Vivo.

nicht organisierbar, dann entfällt diese Dimension der Mittagspause und wird mit Bedauern kommentiert. („Ja, kann man wirklich nicht genießen. Und alle diese Sachen, die wir vorher erwähnt haben, sind weg. Sie haben keine Zeit mit dem Kollegen über irgendwas ein bisschen länger zu sprechen. Ich glaube das Genießen ist einfach weg.“, 'Interview 14', Paragraph 210).

Erneut taucht der Aspekt auf, dass Gesprächsthemen gesucht werden, die nicht beruflich fundiert sind und somit Abstand von den Anforderungen der beruflichen Tätigkeiten bringen. Diese Verbindung ergibt sich nicht von „Atmosphäre/Ambiente“, vielmehr scheint das eine in diesem Kontext eine grundsätzliche Anforderung für das Treffen mit Kollegen zu sein („Weil ich gerne arbeite, aber ich brauche auch irgendwo mal Luft, wo man sich einfach über ein völlig anderes Thema mit Kollegen unterhalten kann.“, 'Interview 7', Paragraph 74).

Es wird akzeptiert, wenn sich Kollegen dieser Kommunikation nicht anschließen wollen, eigene Freiräume beanspruchen und sich in der Mittagszeit eher zurückziehen („Da ist einer ein bisschen mehr geblockt oder mehr zurückhaltend, wenn er negativ eingestellt ist durch das Privatleben, oder was auch immer. Da merkt man schon, dass der Kontakt nicht so gewollt ist. Das merkt man aber auch dann. Dann möchte man das auch nicht unbedingt so: Ah, was ist denn los. Oder dann direkt drauf gehen. Das sollte jedem auch sein Ding sein. Wenn er dazu stoßen möchte, klar, jederzeit ist er willkommen, aber wenn er das nicht möchte...“, 'Interview 1', Paragraph 79).

Keine Zeit vergeuden

Die letzte Positionierung nimmt die Konsequenz „Keine Zeit vergeuden“ mit genau einer Nennung ein. In diesem Zusammenhang wird durch die Befragten eine deutliche und klare Auszeichnung/Signalisation zu den verschiedenen Angeboten im Betriebsrestaurant gefordert („Wenn ich jetzt erst zehn Minuten damit verbringe: Was gibt es heute hier, was gibt es da? Dann habe ich schon relativ viel Zeit verloren.“, 'Interview 15', Paragraph 166).

Die mit dem Besuch des Betriebsrestaurants verbundene Wartezeit ist ein wichtiger Gesichtspunkt für die Gäste. Wartezeit muss somit durch die vor Ort organisierten Abläufe des Catering minimiert werden, ansonsten wird die damit verbundene Zeit als vergeudet empfunden („Ich warte ja nur darauf, dass etwas passiert, nämlich dass ich mein Essen bekomme. Und das ist für mich erstmal warten, erstmal vertane Zeit.“, 'Interview 5', Paragraph 120).

„Schnell / Zeit sparen“ führt als Attribut mit einer Anzahl von fünf Nennungen zu der oben erklärten Konsequenz und verdeutlicht bei einer tiefer gehenden Betrachtung, dass Gäste die Mittagspause nicht hauptsächlich mit Wartezeit für die Verpflegung verbringen wollen.

Zwei Faktoren beeinflussen diese Grundhaltung: Zum einen kann man erkennen, dass sich an dieser Stelle der eigene Anspruch an sich selbst hinsichtlich der Produktivität im Arbeitsprozess niederschlägt („Beim Essen selber lasse ich mir auch Zeit, aber es ist nicht irgendwie produktiv. Oder ich habe nicht das Empfinden, dass es produktiv ist, in der Schlange zu stehen und zu warten, dass ich abkassiert werde. Oder dass ich endlich dran bin, das Essen zu kriegen. Also das empfinde ich als unproduktiv.“, 'Interview 13', Paragraph 134).

Der zweite Faktor ist die Bequemlichkeit. Einstellungen und Motivationen des privaten Alltags werden auf das Berufsleben übertragen („Auch praktisch. Ist eine ähnliche Motivation wie beim Sport, dann braucht man es abends nicht mehr zu machen. So von meiner Persönlichkeit her bin ich gerne abends einer, der seine Ruhe hat. Muss nicht abends auch noch durch einen sauvollen Supermarkt trullern und genauso ungern bin ich abends im supervollen Sportstudio. Und von daher ist das auch was, wo ich sage „Habe ich die lästige Pflicht schon mal weg und der Kühlschrank ist trotzdem voll“.“, 'Interview 11', Paragraph 150).

Zur Ebene der Werte

„Werte sind als Orientierung gebend und handlungsleitend zu verstehen, mit denen das Individuum für sich wünschenswerte Dinge verbindet.“¹⁵³

Identifizierte Werte werden anhand der Textstellen dieser Ebene und anschließend aufgrund identifizierter Hauptstränge von der Ebene der Konsequenzen interpretiert.

¹⁵³ Arbeitsdefinition aus Kapitel 4.2.2.

Gute Leistungen zeigen

Hinsichtlich der Anzahl der Nennungen liegt dieser Wert mit $n = 20$ zusammen mit dem Wert „Genuss“ an erster Position.

Offensichtlich wird ein Betriebsrestaurant aufgesucht, um wieder gute Leistungen im Berufsleben nach einer Erholungsphase während der Mittagspause zeigen zu können („Ja, nur so kannst du gute Ergebnisse bringen bei der Arbeit.“, 'Interview 12', Paragraph 144).

Dem gesellschaftlichen Trend, sich gesünder und ausgewogener zu ernähren, verbinden Gäste mit dem Ergebnis einer besseren Leistungsfähigkeit („Ja, weil meine eigene Leistungsfähigkeit auch ein bisschen davon abhängt von der gesunden Ernährung. Das ist, je älter man wird, offensichtlich mehr ins Bewusstsein gelangt, aber auch irgendwo vielleicht wichtiger. Ich habe das Empfinden, dass das wichtiger wird.“, 'Interview 13', Paragraph 214).

Der erste Hauptstrang, der aus der Ebene der Konsequenzen zu diesem Wert führt, ist mit $n=8$ aus der Begrifflichkeit „Effektiv und besser arbeiten“ erwachsen und wird daher mit drei Textstellen aus N'Vivo interpretiert.

„Gute Leistungen zeigen“ ergibt sich für die Probanden als ein Ergebnis effizienten Arbeitens, welches sich als Ergebnis einer Pause darstellt („Ja, gute Leistung ist schnell Reagieren, Qualität in der Arbeit, schnelle geistige Reaktion und das, denke ich, kann man nicht zwölf Stunden lang leisten, wenn man nicht ein gutes Break, eine gute Pause hat.“, 'Interview 14', Paragraph 110).

Ein weiterer Gesichtspunkt ist die Schnelligkeit der geleisteten Arbeit („Ja, weil ich einfach gerne schaue, dass ich Dinge, die am wichtigsten sind, oder die schnell zu erledigen sind, auch schnell mache. Oder überhaupt meine Arbeit, so dass diese im Zeitrahmen liegt. Das ich meine Arbeit einfach gut mache.“, 'Interview 20', Paragraph 107). Schnelligkeit und die verbindliche Zusage hinsichtlich des Zeitpunktes der „Lieferung“ von Arbeitsergebnissen wird augenscheinlich mit einer Güte erbrachter Leistung verbunden.

Der Gast sieht sich als Bestandteil eines Vertrages, den er mit dem Auftraggeber geschlossen hat. „Gute Leistungen zeigen“ ist somit die Erfüllung dieses Arbeitsvertrages. Darüber hinaus sind gute Leistungen während der täglichen Arbeit auch der Ausdruck des Anspruchs an sich selbst („Warum ist mir ein engagiertes Arbeiten wichtig? Die Frage habe ich mir noch nie gestellt. Weil ich Ergebnisse haben möchte. Weil ich Erfolg in meiner Arbeit haben möchte.“, 'Interview 7', Paragraph 58).

Der nächste Hauptstrang aus der Ebene der Konsequenzen ergibt sich aus „Entspannung“ mit $n = 3$. Leistungen können nur dann dauerhaft gezeigt werden, wenn eine Ausgeglichenheit in der eigenen Person vorhanden ist („Weil ich denke oder so empfinde, dass man nur dann leistungsfähig ist, wenn man auch eine gewisse innere Ausgeglichenheit hat.“, 'Interview 6', Paragraph 78).

Die Reflexion guter Leistungen durch den Vorgesetzten sorgt ebenfalls für Entspannung. Es werden positive Impulse für die weitere Leistungsbereitschaft erzeugt („Weil ich dann weiß, dass mein Arbeitgeber mit meiner Arbeit zufrieden ist und... ja, das sich dann wieder positiv auf mich auswirkt.“, 'Interview 4', Paragraph 94).

Mit ebenfalls drei Nennungen leitet der Begriff „Wohlbefinden“ zu „Gute Leistungen zeigen“. Die Explikation dieses Hauptstranges beinhaltet zwei Aspekte: Wohlbefinden ergibt sich zunächst aus dem eigenen Körperempfinden. Deutlich wird dabei der Einfluss des gesellschaftlichen Umfeldes, welches Schlankheit mit Fitness und Leistungsfähigkeit verbindet. Das führt bei Gästen zu einem Abgleich der eigenen Person mit eben diesem Bild („Das wiederum... Gut das hat zum einen ästhetische Gründe, zum anderen aber auch, dass ich überzeugt bin, wenn man schlank und fit ist, auch leistungsfähiger ist und sich besser fühlt und gesünder.“, 'Interview 2', Paragraph 177).

Wohlbefinden bedeutet aber auch der bei der täglichen Arbeit empfundene Spaß („Zum einen weil mir das Spaß macht... Die Arbeit macht mir Spaß und ich natürlich auch meinen Arbeitgeber zeigen möchte, dass mir die Arbeit Spaß macht und ich die Arbeit auch behalten will. Um ganz ehrlich zu sein.“, 'Interview 4', Paragraph 38).

Genuss

Genuss wird gleichfalls mit 20 Nennungen belegt und wird nicht nur mit der Assoziation „Essen“ belegt. An dieser Stelle zeigt sich, dass das Empfinden für Genuss auch von weiteren Rahmenparametern abhängig ist und nicht durch das gastronomische Verpflegungsangebot determiniert ist („Genau. Ich habe Lust oder ich habe keine Lust. Und wenn ich Lust habe, wer weiß, wenn es draußen heiß ist oder ich habe einen schlechten Tag oder wie auch immer, ist dieses Lustempfinden auch verschieden. Geht ja nicht nur ums satt machen.“, 'Interview 12', Paragraph 301).

Genuss hat auch etwas damit zu tun, bestimmte Dinge langsamer zu tun und damit auch entspannter betrachten zu können („Warum mir der Genuss wichtig ist? Weil ich erstens jemand bin, der sehr langsam ist und es dann angenehm finde, das zu genießen in den Moment.“, 'Interview 19', Paragraph 142). Bei dem Wert „Genuss“ ergibt sich jeweils eine Interpretation aus der Ebene der Attribute¹⁵⁴ und aus der Ebene der Konsequenzen. Aus der erstgenannten Ebene leitet sich mit der Anzahl von 3 Nennungen der Hauptstrang aus „Qualitativ gutes Essen“ ab. Hier ergibt sich offenkundig eine Verbindung von Genuss-Empfinden mit qualitativ gutem Essen. Bei dieser Betrachtung ist die Größe der dargebotenen Speisen weniger ausschlaggebend. Vielmehr ergibt sich Genuss aus einer guten Qualität des Essens und aus dem Spaß daran („Ja und einfach, weil Essen für mich auch Genuss und Spaß ist. Gute Qualität gehört dazu. Das ist nicht nur einfach Essen für Quantität, aber auch weil das Spaß macht. Das ist auch Genuss.“, 'Interview 14', Paragraph 174).

Genuss in Verbindung mit der Qualität des Essens zeigt sich unter anderem durch die Fähigkeit des Caterers, die Verpflegung flexibel auf Jahreszeiten und damit verbundene Temperaturen auszurichten. Das starre Festhalten an den in der Vorwoche erstellten Speiseplänen erzeugt beim Gast das Gefühl, dass administrativ-planerische Vorgehensweisen eine höhere Priorität besitzen, als eine gastronomische Grundhaltung („Weil ich mit Appetit und mit Genuss meine Mahlzeit einnehmen möchte und wenn das nicht zur Jahreszeit passt, dann widerspricht sich das. Und dann komme ich in die Kantine und dann sehe ich dann irgendwie bei der Hitze Kassler mit Sauerkraut... Bah.“, 'Interview 3', Paragraph 210).

¹⁵⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen bei „Qualitativ gutes Essen“.

Aus der Ebene der Konsequenzen führt ein weiterer Hauptstrang zu dem Wert „Genuss“. Es zeigt sich die Begrifflichkeit „Entspannung“, gleichfalls mit $n = 3$. Entspannung wird mit Genuss verbunden, der sich als eine Art Belohnung für ein hohes Arbeitspensum einstellt („Weil ich soviel arbeite... Wir müssen uns etwas Genuss und Entspannung gönnen... Ja klar, weil das was Schönes und Positives ist. Da dreht sich die ganze Zeit das Rad.“, 'Interview 3', Paragraph 62).

Auch in diesem Zusammenhang taucht erneut der Aspekt des „zur Ruhe kommen wollen“ auf. Durch Rückzugsmöglichkeiten und eine dadurch mögliche Konzentration auf die eigene Person ergibt sich Entspannung und letztendlich Genuss („Weiß ich nicht...Für mich hat auch wieder Genuss was... letztlich auch wieder irgendwo mit Balance und Ausgeglichenheit zu tun. Weil irgendwo ... Ich kann nicht immer nur rennen oder immer nur schnell sein. Ich muss auch mal den Gegenpol haben. Wo ich mich einfach mal zurückziehen kann und genießen kann für einen Moment.“, 'Interview 6', Paragraph 154).

Freude

Die dritte Platzierung nimmt die Begrifflichkeit „Freude“ mit insgesamt 19 Nennungen ein. Freude wird durch die Befragten mit dem unmittelbaren Besuch des Betriebsrestaurants verbunden, es ist die Unterbrechung eines manchmal monotonen Arbeitstages („Also noch mal: Spaß haben, Freude haben, wenn ich ins Betriebsrestaurant gehe.“, 'Interview 12', Paragraph 177.).

Freude wird auch mit den Gedanken an das Privatleben verbunden, der Gedanke des Work-life-balance findet hier seinen Anklang („Weil ich ein schönes Zuhause habe. Weil ich Tiere und jemanden habe, der auf mich dann wartet oder auf den ich dann warte und da freue ich mich drauf.“, 'Interview 18', Paragraph 142).

Die Erweiterung der Interpretationen führt zu den Konsequenzen. Mit $n = 4$ lässt sich die Verknüpfung aus „Effektiv und besser arbeiten“ feststellen. Die erzielten Resultate der täglichen Arbeit und die damit verbundene Reflexion gegenüber sich selbst, durch Kollegen oder Vorgesetzte verschaffen schöne Gefühle („Das ist einfach, weil Erfolg, ja, Erfolg ist was Schönes.“, 'Interview 8', Paragraph 146).

Der erzielte Erfolg wird direkt mit den bereits oben genannten Eigenschaften verbunden und verbindet sich mit den Gefühlen beim Besuch des Betriebsrestaurants („Warum der Erfolg wichtig ist? Weil Erfolg Spaß macht.“, 'Interview 14', Paragraph 154).

Mit $n = 3$ existiert eine interpretative Herleitung aus „Wohlbefinden“ und weist auf den ersten Blick eine unmittelbare Nähe zur Effizienz des täglichen Arbeitens auf („Da würde ich mich nicht wohl fühlen. Also, wenn ich jetzt so einen vollen Schreibtisch hätte, würde ich mich, glaube ich, hier gar nicht wohl fühlen. Da würde ich irgendwie denken: Entweder säuft mein Schreibtisch ab, oder ich gleich mit oder irgendwie würde ich einfach... Nein, würde ich, glaube ich, nicht so hinkriegen.“, 'Interview 19', Paragraph 330).

Die täglichen Arbeitsvolumina und der damit verbundene Stress führen dazu, dass man instinktiv den adäquaten Umgang mit Kolleginnen und Kollegen sucht, bei denen man sich wohlfühlt („Könnte sein. Ist immer die Frage, wie die anderen darauf reagieren, aber für mich... Wenn ich mit Leuten wäre, die immer gestresst sind, das wäre auf Dauer nicht angenehm. Also, ich würde mich unwohl fühlen, von solchen Leuten immer umgeben zu sein.“, 'Interview 16', Paragraph 151).

Lebensqualität

Lebensqualität ergibt sich zunächst als eine positiv empfundene Ausgestaltung des Arbeitsumfeldes und der damit verbundenen beruflichen Inhalte („Weil ich relativ lange in meinem Leben in der Arbeit verbringe, dass ich diese Zeit positiv gestalten möchte.“, 'Interview 7', Paragraph 62).

Die Unterbrechung der Arbeit in Verbindung mit den entsprechenden gastronomischen Angeboten führt zu Entspannung und einer damit verbundenen Lebensqualität („Ich sage mal: Ich habe gut gegessen. Habe vielleicht jetzt ein wichtiges Meeting hinter mir. Habe zehn Minuten Pause oder habe zehn Minuten Zeit. Was gibt es Schöneres, als sich in ein schönes Restaurant, Café zu setzen und ein Eis zu essen? Eine bessere Entspannung gibt es gar nicht. Oder nur ein Kakao oder einen Kaffee oder einen Latte Macchiato zu trinken. Das hat was mit Lebensgefühl, Lebensqualität zu tun. Deswegen ist das sehr, sehr wichtig.“, 'Interview 12', Paragraph 265).

Analog zum Genuss lassen sich bei „Lebensqualität“ Verknüpfungen aus den Ebenen der Attribute und der Konsequenzen feststellen.

Aus den Attributen erwächst mit $n = 3$ eine direkte Verbindung aus „Qualitativ gutes Essen“, d.h. die Mittagspause wird auch als ein Stück Lebensqualität gesehen, sofern sie sich mit einem guten Essen in entsprechender Qualität verbinden lässt. Aufgrund der vielen Tätigkeiten und des damit verbundenen Stresses wird ein qualitativ gute Essen erneut als Bestandteil einer verdienten Belohnung gesehen („Das liegt hauptsächlich an der Belohnung, das ich mich auf diese Stunde, dreiviertel Stunde, je nachdem, auch freue, mit den Kollegen mal wieder zusammen zu sein und was zu machen. Und deswegen sollte das eine Belohnung sein. Ich habe auf die Frage aber gar nicht geantwortet. Belohnung an sich. Ich gönne mir einfach was. Ich will mir was gönnen am Tag.“, 'Interview 17', Paragraph 26).

Die Einstellung, gutes Essen als ein Stück Lebensqualität zu begreifen, ist nicht nur auf die Mittagspause bezogen. Das Essen am Abend, gegebenenfalls zu zweit oder mit weiteren Familienmitgliedern, gehört ebenfalls zu dem Verständnis von Lebensqualität und geht somit über das berufliche Umfeld hinaus. Es verlagert sich in den Abend, in die Privatsphäre („Das ist für mich wichtig. Für mich ist die Abendmahlzeit wichtiger als das Mittagessen.“, 'Interview 5', Paragraph 92).

Die Betrachtung der Interpretationsmöglichkeiten aus den Konsequenzen heraus führt zu einer Verbindungshäufigkeit von $n = 5$ mit „Wohlbefinden“. Wohlbefinden wird mit Genuss und Entspannung assoziiert und als Lebensqualität verstanden („Genuss ist mir wichtig, weil das etwas sehr angenehmes ist. Etwas das entspannt, was mit Lebensqualität zu tun hat.“, 'Interview 3', Paragraph 138). Wohlbefinden bedeutet aber auch, dass man mit sich selbst und seinem Leben „im Reinen“ ist („Damit verbindet man eben ein ausgeglichenes Lebensgefühl.“, 'Interview 9', Paragraph 78).

Berufserfolg

Intendierter Erfolg im Beruf stellt sich als Wert dar, der erstaunlicherweise hinsichtlich der Nennungen ($n = 15$) eher im Mittelfeld platziert ist. Mit dieser Begrifflichkeit verbinden die Probanden die Ausgestaltung des eigenen Lebensmodells. Im Vergleich zur Work-life-balance wird der Schwerpunkt Arbeitsfeld und Beruf stärker hervorgehoben („Ich denke, das ist in jedem seiner Philosophie vom Leben: Habe ich meinen Standpunkt schon erreicht?

Reicht es mir um familiär, privat, beruflich diesen Standpunkt zu halten? Oder möchte ich besser hochsteigen? Ich habe so meinen Mittelpunkt gesehen: Ich will niemals ganz hoch, aber auch niemals ganz tief sein. Und deswegen sage ich auch: Musste dich auch ein bisschen krumm machen, dieses Know How einbringen, in andere Themen auch rein arbeiten, in andere Arbeitsgebiete auch wechseln, weil das Interesse ist nicht immer nur auf das fixiert, was man gerade auch tut.“, 'Interview 1', Paragraph 51).

Man will Akzente setzen im Berufsleben, nachhaltig „dokumentieren“, das man da war und einen Einfluss auf berufliche Geschehnisse nehmen („Weil ich glaube, dass das der Sinn ist. Also ich könnte mir nicht vorstellen, dass ich so einen Job machen würde, wo man nicht merken würde, dass ich da bin. Also es ist schon, denke ich, ein Lebensmotto von mir zu sagen: „Ich mache irgendwas, damit am Ende irgendwas anders ist, als es vorher war. Und von meiner Interpretation her eben besser.“, 'Interview 11', Paragraph 162).

Der Einbezug der darunterliegenden Ebene der Konsequenzen führt mit $n = 4$ zu dem Hauptstrang aus „Wohlbefinden“. Bei dieser Verknüpfung wird ersichtlich, dass sich bei dem Wert „Berufserfolg“ auch Gesichtspunkte des Privatlebens ergeben. Ein Wohlbefinden stellt sich dann ein, wenn sich bestimmte Vorstellungen zur eigenen Lebensführung auch im Berufsleben realisieren lassen. Dieser Bezug wird durchaus auf die Betriebsgastronomie übertragen („Ich komme auch nicht in der Badehose in die Firma, sondern ich versuche mich irgendwie businessmäßig zu kleiden und auch ich will jetzt nicht sagen modisch, aber stilvoll, dem Anlass angemessen, dem Alter angemessen. Ein gepflegtes Äußeres hat nicht nur was mit der Person zu tun, sondern auch mit Wohnungsumfeld. Das spiegelt sich auch im Büro wieder.... Genau, das Büro soll ordentlich aussehen, ich will da ein nettes Bild an der Wand haben, weil ich mich da wohl fühlen will. Ich will mich genauso in einem Betriebsrestaurant wohl fühlen, was zugegebener Maßen nicht die Qualität eines Nobelrestaurants haben muss oder eines durchgestylten Designerschuppens. Das muss gar nicht sein. Es muss sauber, ordentlich, klare Formen, gerade Linien darf es haben, dass das eine gewisse Ordnung für mich darstellt.“, 'Interview 5', Paragraph 244). Die Nähe zur „Work-life-balance“ ist sehr nahe und lässt sich mit der Verknüpfung aus „Wohlbefinden“ eindeutig entnehmen („Ja, wenn man zufrieden ist, hat man vielleicht auch eine bessere Einstellung zum Leben, zur Arbeit, zu Allem.“, 'Interview 9', Paragraph 70).

Work-life-balance

Dieser Wert erhält eine eigene Positionierung, obwohl der Bezug zur Work-life-balance an der einen oder anderen Stelle bereits angeklungen ist. Work-life-balance zeichnet sich seitens der Befragten durch eine weitergefasste Perspektive des Leistungsbegriffs aus. Nicht nur auf den Berufsalltag bei dem derzeitigen Arbeitgeber bezogen, sondern auch auf die generelle Fähigkeit der eigenen Person zur Leistung in unterschiedlichen Lebensbereichen („Na ja, die berufliche Fähigkeit ist das eine, das ist aber das Resultat daraus. Es geht mir eh um meine eigene Leistungsfähigkeit. Die Berufliche ist dann inbegriffen. Also ich würde das jetzt nicht, also ich will jetzt die Argumentation bewusst nicht daraufhin, weil ich meine Arbeitsfähigkeit behalten will, sondern es geht mir um meine eigene Leistungsfähigkeit, die ich natürlich auch der Arbeit irgendwo in den Dienst stelle. Aber das ist eher eine implizite Sache.“, 'Interview 13', Paragraph 226).

Work-life-balance mündet in der Ausgeglichenheit der Persönlichkeit eines Menschen („Ein bisschen als Ausgleich für den Alltag.“, 'Interview 18', Paragraph 166). Nahezu alle Werte zweigen sich in einem Hauptstrang von der Konsequenz „Wohlbefinden“ ab, so auch Work-life-balance¹⁵⁵ mit einer Nennungshäufigkeit von $n = 4$. In diesem Kontext wird durch die Probanden die Metapher der Waagschale benutzt („Ja, so dieses Gleichgewicht zu halten zwischen Stress, Wohlfühlen, Leistung. Also im Prinzip immer wieder so in diese Waage zurückzukehren. Genauso wie man zwischendurch mal eine Pause macht, um einfach mal kurz wieder durchzuschlafen.“, 'Interview 6', Paragraph 106). Diese Waage steht als Sinnbild für ein Gleichgewicht bei unterschiedlichen Lebensphasen und –umständen („Weil im ganzen Leben das Gleichgewicht mir wichtig ist. Es kann Peaks auf einer Grafik geben in beide Richtungen, aber insgesamt muss ... ist für mich wichtig, dass so alles in einer gewissen Balance ist.“, 'Interview 7', Paragraph 90).

Gesundheit

Die Begrifflichkeit „Gesundheit“ wird als ein Teilbereich des Lebens betrachtet, der aktiv beeinflusst werden kann, um schließlich alt werden zu können („Warum ist mir das wichtig? Ja, weil... Ich sehe es jetzt als wieder ein Teil meines Lebens an und was ich auch bis ins hohe

¹⁵⁵ Nur bei dem Wert „Gesundheit“ lässt sich ein derartiger Zusammenhang nicht herstellen. Dieser Wert wurde mit dem einzigen Hauptstrang aus der Konsequenz „Sich gesund ernähren“ verknüpft.

Alter weiterführen möchte, um einfach körperlich einfach fit zu bleiben, gesund zu bleiben.“, 'Interview 15', Paragraph 74).

Gesundheit wird eher ganzheitlich betrachtet als ein Zusammenspiel von gesunder Ernährung und sportlichen Aktivitäten („Warum mir gesunde Ernährung wichtig ist? Weil ich lange gesund bleiben möchte. Weil ich sportlich aktiv bin und dadurch halt auch irgendwie das langfristig noch bleiben möchte. Einfach, weil ich mich besser damit fühle.“, 'Interview 19', Paragraph 114).

Die Herleitung aus der Ebene der Konsequenzen erfolgt mit einer Häufigkeit von 3 Benennungen aus der Begrifflichkeit „Sich gesund ernähren“. Hierbei wird deutlich, dass Gäste in zwei Bereichen durch die Medien sensibilisiert sind. Zunächst gibt es ein Wissen, mit der Ernährung einen aktiven Beitrag zur eigenen Gesundheit leisten zu können. Auf der anderen Seite weiß man nicht genau, was die inhaltliche Bestandteile von Nahrungsmitteln sind, um ihnen letztendlich auch die Eigenschaft einer gesunden Ernährung zuzuschreiben („Ich bin nicht unbedingt sensibler, aber man liest da viel drüber und man fragt sich schon: Ernähre ich mich überhaupt gesund? Und das versuche ich auch übers Mittagessen hinzukriegen. Die Sachen zu mir zu nehmen, die für meine Begriffe gesund sind. Natürlich, manchmal nimmt man auch was, was nicht so gesund ist, aber wenn es nur ab und zu ist, ist es nicht schlimm.“, 'Interview 16', Paragraph 62). Gesunder Ernährung, wenn sie als solche identifiziert werden kann, wird ein positiver Effekt für das körperliche Wohlbefinden zugeordnet („Weil das gut und wichtig für meinen Körper ist.“, 'Interview 3', Paragraph 194).

5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse der Means-End-Chain-Analyse

Die vorgefundenen Häufigkeiten erklärender Textteile und die Nutzung der erhaltenen Hierarchical Value Map (HVM) lassen zwei wesentliche Hauptmotive für die Nutzung von Verpflegungsangeboten erkennen:

- a) Zunächst ist es die Intention, gute Leistungen im Berufsleben erbringen zu wollen. Diese Verdichtung ergibt sich innerhalb der HVM bereits auf der Ebene der Konsequenzen („Effektiv und besser arbeiten“) und führt sich fort auf der Ebene der Werte („Gute Leistungen zeigen“). Inhaltliche Aspekte hinsichtlich „Gesundheit“ und „Sich gesund ernähren“, ergeben sich eher aus einer Absicht, die eigene Leistungskraft so lange wie möglich erhalten zu wollen. Gute Leistungen im Beruf werden mit dem Aufenthalt im Betriebsrestaurant verbunden, wenn sich die damit einhergehenden Vorteile durch Kommunikation zu den Arbeitskollegen (und damit verbundenem Informationsvorsprung) mit einer Regeneration des Körpers (mit einer damit verbundenen neuen Leistungskraft) verbinden lässt. In der HVM lässt sich dieses erste Hauptmotiv anhand der Nennungen auf der Ebene der Werte mit $n = 20$ erkennen und als Spitzenposition in der Ebene der Konsequenzen mit $n = 33$ identifizieren. Erwähnenswert ist der in der HVM erkennbare Zusammenhang dieses Hauptmotivs durch die Verbindung zu „Kommunikation zu anderen“ ($n = 2$), ebenfalls auf der Ebene der Konsequenzen) und der weiteren Anbindungen zu „Gemeinschaft bilden“ (Ebene der Konsequenzen mit 7 Nennungen) über den Strang zu „Treffpunkt mit Kollegen“ (mit $n = 38$ auf der Ebene der Attribute). Das Treffen mit den Kollegen und der damit mögliche Informationsaustausch führen gleichfalls zu dem ersten Hauptmotiv „Leistungsverbesserung im Beruf“.
- b) Ein weiteres Motiv zur Nutzung von Verpflegungsangeboten ergibt sich aus der Anforderung, nach entsprechenden Leistungen auch Entspannung zu benötigen. Das erkennbare zweite Hauptmotiv wird als „Entspannungslevel erreichen“ formuliert. Die Herleitung lässt sich zunächst auf der Ebene der Konsequenzen erkennen („Entspannung“) und führt sich schließlich fort bei den Werten („Freude“, „Lebensqualität“ und „Genuss“). Interessant ist die unmittelbare Nähe der beiden Hauptmotive zuei-

inander, aus der sich ein offenkundiger Zusammenhang ergibt¹⁵⁶. Ganz deutlich werden berufliche Handlungen und die Absicht, gute Leistungen im Beruf erzielen zu wollen, mit dem eigenen Lebensmodell und den darin enthaltenen Aspekten des Privatlebens abgeglichen. Hier wird eine Nähe zum ersten Nebenmotiv erkennbar. Die Leistungsverbesserung im Beruf koppelt sich somit unmittelbar mit dem Motiv, ein bestimmtes Entspannungslevel und eine ausgeglichene Grundstimmung erreichen zu wollen. Die HVM bestärkt das heterogene Bild dieses Hauptmotivs: „Freude“, „Lebensqualität“ und „Genuss“ werden insgesamt 54 Mal benannt.

Neben diesen beiden Hauptmotiven sind zwei weitere Motive erkennbar. Sie enthalten in der Sitemap keine derart umfassenden Interpretationen, bei einem Motiv findet die Herleitung über alle drei Ebenen sogar eine Unterbrechung. Sie werden daher als Neben motive bezeichnet:

- c) Die Verbindung der eigenen Lebensvorstellungen und –inhalte mit den beruflichen Erfordernissen. In der HVM lässt sich dieses erste Nebenmotiv auf der Ebene der Werte in den Begrifflichkeiten „Berufserfolg“ (n = 15) und „Work-life-balance“ identifizieren. Auf der Ebene der Konsequenzen wird erneut die direkte Nähe zu dem zweiten Hauptmotiv („Entspannungslevel erreichen“) erkennbar, beide Begrifflichkeiten weisen einen unmittelbaren Bezug zu „Wohlbefinden“ auf (n = 31). Das erste Nebenmotiv wird bezeichnet als „Einordnung der intendierten Leistungsverbesserung in den eigenen Lebensentwurf“.
- d) „Erhaltung und Förderung der Gesundheit“ ist das zweite Nebenmotiv. Mit 7 Nennungen auf der Ebene der Werte findet dieses Motiv bereits die geringste Ausprägung und leitet sich ausschließlich aus der Ebene der Konsequenzen („Sich gesund ernähren“) ab. Gesundheit wird in Zusammenhang mit der Inanspruchnahme unterschiedlicher betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote nicht ganzheitlich verstanden, sondern eher auf einzelne Verpflegungssysteme bezogen. Dort erhältliche Ernährungsangebote werden mit einer ausgewogenen Ernährung verbunden.

¹⁵⁶ Beachte in der HVM die Herleitung „Entspannung“ mit n = 3 zu „Gute Leistungen zeigen“.

Die abschließende Betrachtung aller Aussagen und ihrer Interpretationen führen zu einer weiteren grafischen Darstellung. Mit Hilfe dieser „Sitemap Means-End-Chain“ lassen sich die Schwerpunkte der Explikationen aufgrund der eingangs aufgestellten Regeln nochmals gut erkennen und die damit verbundene Herleitung von vier Motiven wird nochmals unterstrichen. Die Übersicht zeigt die verwendeten Textstellen auf allen drei Ebenen auf. Es wird deutlich, welche Begrifflichkeiten auf den jeweiligen Ebenen für die Herleitung der Motive genutzt werden konnten und welche mit Unterbrechungen in der Means-End-Chain versehen waren¹⁵⁷.

¹⁵⁷ Diese Unterbrechungen der Means-End-Chain wurden rot markiert.

Sitemap Means-End-Chain

Ebene	Begriffe	Beschreibung mit Zitat	Erklärung aus Ebene / Hauptstrang	Ebene	Begriffe	Beschreibung mit Zitat	Erklärung aus Ebene / Hauptstrang
Attribute	Atmosphäre/Ambiente	'Interview 14', Paragraph 6 'Interview 10', Paragraph 6 'Interview 2', Paragraph 13 'Interview 13', Paragraph 302	Atmosphäre/Ambiente Atmosphäre/Ambiente Atmosphäre/Ambiente Atmosphäre/Ambiente	Attribute	Qualitativ gutes Essen	'Interview 13', Paragraph 30 'Interview 14', Paragraph 174 'Interview 10', Paragraph 42 'Interview 14', Paragraph 166	Qualitativ gutes Essen Qualitativ gutes Essen Qualitativ gutes Essen Qualitativ gutes Essen
	Treffpunkt mit Kollegen	'Interview 8', Paragraph 14 'Interview 14', Paragraph 6 'Interview 1', Paragraph 31 'Interview 4', Paragraph 6	Treffpunkt mit Kollegen Treffpunkt mit Kollegen Treffpunkt mit Kollegen Treffpunkt mit Kollegen		Externer Aufenthalt	'Interview 11', Paragraph 10 'Interview 15', Paragraph 78 'Interview 18', Paragraph 14 'Interview 18', Paragraph 186	Externer Aufenthalt Externer Aufenthalt Externer Aufenthalt Externer Aufenthalt
	Essen gehen	'Interview 6', Paragraph 58 'Interview 13', Paragraph 290 'Interview 16', Paragraph 10 'Interview 4', Paragraph 46	Essen gehen Essen gehen Essen gehen Essen gehen		Pause machen können	'Interview 16', Paragraph 6 'Interview 10', Paragraph 70 'Interview 14', Paragraph 90 'Interview 20', Paragraph 187	Pause machen können Pause machen können Pause machen können Pause machen können
	Schnell, Zeit sparen	'Interview 10', Paragraph 10 'Interview 6', Paragraph 42 'Interview 13', Paragraph 62 'Interview 6', Paragraph 46	Schnell/Zeit sparen Schnell/Zeit sparen Schnell/Zeit sparen Schnell/Zeit sparen				
Konsequenzen	Gemeinschaft bilden	'Interview 14', Paragraph 142 'Interview 3', Paragraph 166 'Interview 19', Paragraph 254 'Interview 16', Paragraph 171 'Interview 10', Paragraph 130	Gemeinschaft bilden Gemeinschaft bilden Treffpunkt mit Kollegen Treffpunkt mit Kollegen Treffpunkt mit Kollegen	Konsequenzen	Entspannung	'Interview 10', Paragraph 122 'Interview 14', Paragraph 214 'Interview 17', Paragraph 98 'Interview 12', Paragraph 104 'Interview 12', Paragraph 10 'Interview 15', Paragraph 162 'Interview 11', Paragraph 81 'Interview 2', Paragraph 201 'Interview 17', Paragraph 106 'Interview 18', Paragraph 162 'Interview 5', Paragraph 128 'Interview 9', Paragraph 62	Entspannung Entspannung Atmosphäre/Ambiente Atmosphäre/Ambiente Schnell/Zeit sparen Essen gehen Essen gehen Rausk./andere Leute sehen Rausk./andere Leute sehen Pause machen können Pause machen können
	Kommunikation zu anderen	'Interview 1', Paragraph 33 'Interview 19', Paragraph 250 'Interview 12', Paragraph 245 'Interview 14', Paragraph 118 'Interview 14', Paragraph 210 'Interview 7', Paragraph 74 'Interview 1', Paragraph 79	Kommunikation zu anderen Kommunikation zu anderen Atmosphäre/Ambiente Atmosphäre/Ambiente Treffpunkt mit Kollegen Treffpunkt mit Kollegen Treffpunkt mit Kollegen		Keine Zeit vergeuden	'Interview 15', Paragraph 166 'Interview 5', Paragraph 120 'Interview 12', Paragraph 134 'Interview 11', Paragraph 150	Keine Zeit vergeuden Keine Zeit vergeuden Schnell/Zeit sparen Schnell/Zeit sparen
	Effektiv und besser arbeiten	'Interview 13', Paragraph 158 'Interview 19', Paragraph 358 'Interview 7', Paragraph 86 'Interview 8', Paragraph 134 'Interview 4', Paragraph 62 'Interview 12', Paragraph 253 'Interview 2', Paragraph 137 'Interview 4', Paragraph 34 'Interview 12', Paragraph 148 'Interview 11', Paragraph 65 'Interview 13', Paragraph 306	Effektiv und besser arbeiten Effektiv und besser arbeiten Atmosphäre/Ambiente Atmosphäre/Ambiente Treffpunkt mit Kollegen Treffpunkt mit Kollegen Essen gehen Essen gehen Pause machen können Pause machen können		Wirklich Pause machen	'Interview 12', Paragraph 237 'Interview 15', Paragraph 86 'Interview 11', Paragraph 57 'Interview 18', Paragraph 186 'Interview 10', Paragraph 138 'Interview 8', Paragraph 106	Wirklich Pause machen Wirklich Pause machen Atmosphäre/Ambiente Atmosphäre/Ambiente Essen gehen Essen gehen
	Energie zurück	'Interview 1', Paragraph 67 'Interview 20', Paragraph 171 'Interview 11', Paragraph 85 'Interview 14', Paragraph 102 'Interview 17', Paragraph 38 'Interview 10', Paragraph 142	Energie zurück Energie zurück Atmosphäre/Ambiente Atmosphäre/Ambiente Externer Aufenthalt Externer Aufenthalt		Sich gesund ernähren	'Interview 13', Paragraph 210 'Interview 15', Paragraph 58 'Interview 19', Paragraph 110 'Interview 2', Paragraph 165	Sich gesund ernähren Sich gesund ernähren Sich gesund ernähren Sich gesund ernähren
	Wohlbefinden	'Interview 3', Paragraph 118 'Interview 1', Paragraph 83 'Interview 1', Paragraph 77 'Interview 20', Paragraph 147 'Interview 2', Paragraph 213	Wohlbefinden Wohlbefinden Atmosphäre/Ambiente Atmosphäre/Ambiente Atmosphäre/Ambiente		Zeit für sich selbst haben	'Interview 8', Paragraph 210 'Interview 13', Paragraph 138 'Interview 14', Paragraph 202 'Interview 19', Paragraph 298	Zeit haben für sich selbst Zeit haben für sich selbst Schnell/Zeit sparen Schnell/Zeit sparen
Werte	Eigene Lebensphilos.	'Interview 1', Paragraph 51 'Interview 11', Paragraph 162 'Interview 5', Paragraph 244 'Interview 9', Paragraph 70	Berufserfolg Berufserfolg Wohlbefinden Wohlbefinden	Werte	Freude	'Interview 12', Paragraph 177 'Interview 18', Paragraph 142 'Interview 8', Paragraph 146 'Interview 14', Paragraph 154 'Interview 19', Paragraph 330 'Interview 16', Paragraph 151	Freude Freude Effektiv u. besser arbeiten Effektiv u. besser arbeiten Wohlbefinden Wohlbefinden
	Gute Leistungen zeigen	'Interview 12', Paragraph 144 'Interview 13', Paragraph 214 'Interview 14', Paragraph 110 'Interview 20', Paragraph 107 'Interview 7', Paragraph 58 'Interview 6', Paragraph 78 'Interview 4', Paragraph 94 'Interview 2', Paragraph 177 'Interview 4', Paragraph 38	Gute Leistungen zeigen Gute Leistungen zeigen Effektiv u. besser arbeiten Effektiv u. besser arbeiten Entspannung Entspannung Wohlbefinden Wohlbefinden		Lebensqualität	'Interview 7', Paragraph 62 'Interview 12', Paragraph 265 'Interview 3', Paragraph 138 'Interview 9', Paragraph 78 'Interview 17', Paragraph 26 'Interview 5', Paragraph 92	Lebensqualität Lebensqualität Wohlbefinden Wohlbefinden Qualitativ gutes Essen Qualitativ gutes Essen
	Genuss	'Interview 12', Paragraph 301 'Interview 19', Paragraph 142 'Interview 14', Paragraph 174 'Interview 3', Paragraph 210 'Interview 3', Paragraph 62 'Interview 6', Paragraph 154	Genuss Genuss Qualitativ gutes Essen Qualitativ gutes Essen Entspannung Entspannung		Gesundheit	'Interview 15', Paragraph 74 'Interview 19', Paragraph 114 'Interview 16', Paragraph 62 'Interview 3', Paragraph 194	Gesundheit Gesundheit Sich gesund ernähren Sich gesund ernähren
					Work-life-balance	'Interview 13', Paragraph 226 'Interview 18', Paragraph 166 'Interview 6', Paragraph 106	Work-life-balance Work-life-balance Wohlbefinden

Tabelle 17 Sitemap Means-End-Chain „Laddering“

5.4 Zusammenführung GABEK[®] und Means-End-Chain

Die Modellentwicklung beinhaltet zunächst eine zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse von GABEK[®] und Means-End-Chain. Die gewonnenen empirischen Ergebnisse sollen in Anlehnung an das „Mayring’sche Paradigma“ in zwei Schritten interpretiert werden:

1. Reduzierung der wichtigsten erhaltenen Aussagen in Stichpunkten, mit gleichzeitiger
2. Explikation der darin vorhandenen Anhaltspunkte zur Erklärung der Nutzungsgründe für Verpflegungsangebote der Betriebsgastronomie.

Zielsetzung ist es, die wichtigsten empirischen Ergebnisse der beiden Methoden so anzuordnen, dass die Modell-Entwicklung auf Grundlage der Ausführungen von Piorkowsky vorbereitet werden kann. Die nachstehenden Konklusionen beinhalten die Sichtweisen von Caterern und Gästen und deren unmittelbarer Bezug zu allen in dem Untersuchungsobjekt vorhandenen Verpflegungsangeboten. Aussagen gelangten erst dann in die nachstehende Reduzierung, wenn sich Gründe der Nutzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote erkennen ließen. Folgende Resultate wurden aus beiden Untersuchungsansätzen identifiziert:

- Die Wahl eines betriebsgastronomischen Verpflegungsangebotes wird durch eine damit verbundene Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten beeinflusst.
- Eine hohe Qualität des Service dominiert die Wahl von Verpflegungsangeboten durch Gäste. Erscheint das Personal des Caterers als abweisend, wird sogar die Automatenverpflegung als präferiertes Verpflegungssystem genannt.
- Das sinnhafte Erleben von Verpflegungsangeboten, etwa in Verbindung mit Riechen und Sehen spricht Gäste gezielt an.
- Das Bedürfnis nach Gesundheit wird eher in Zusammenhang mit einer ausgewogenen Ernährung gesehen und nicht mit Genuss in Verbindung gebracht.
- Qualität und Frische des Ernährungs-Angebot und seine Präsentation erzeugen positive Effekte hinsichtlich der Wahl von Verpflegungssystemen.
- Geschmack und Optik werden als Parameter gesehen, für die man wiederum bereit ist, in den verschiedenen Verpflegungsangeboten einen angemessenen Preis zu zahlen. Die grundsätzliche Wahl eines Verpflegungsangebotes wird immer mit dem dazugehörigen Preis-/Leistungsverhältnis bewertet.

- Der empfundene Vorteil einer preiswerten Verpflegung verstärkt sich, wenn das Verpflegungsangebot gewünschte Entspannungseffekte (physisch und psychisch) durch ein entsprechendes Ambiente generiert.
- Ambiente fördert aus Sicht der Gäste die Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen und eine damit einhergehende Entspannung. Allerdings wurde auch ein weiterer Effekt durch diese persönliche Kommunikation mit Anderen ersichtlich: Vorsprung im (Arbeits-) Wettbewerb durch Information und intendierter Berufserfolg.
- Zeitverzögerungen durch eine große Auswahl an Food-Angeboten oder lange Warteschlangen führen zu einem Ausweichen der Gäste auf andere Angebote. Zeitersparnis und Bequemlichkeit sind Bestimmungsgründe für die Wahl von Verpflegungsangeboten.
- Zeitersparnis und die damit verbundene Möglichkeit, eher wieder an dem Arbeitsplatz gute Leistungen zeigen zu können, erfährt eine höhere Priorisierung als die durch erforderliches Ambiente mögliche Entspannung.
- Work-life-balance – Aspekte werden deutlich, wenn sich Zeitreduzierung für die Mittagsverpflegung mit entsprechenden Freizeitmöglichkeiten verbinden lässt.
- Abwechslung wird eher durch einen Wechsel des Verpflegungsangebotes oder einem Besuch der öffentlichen Gastronomie erfüllt, weniger durch Aktionen.
- Zusatz-Dienstleistungen in Verpflegungssystemen, etwa Reisebuchungen oder Shopping-Möglichkeiten eines Supermarktes, werden aufgrund des Zeitdrucks im Arbeitsleben eher abgelehnt. Diese Konsumtionen werden eher in das Privatleben im Sinne des Work-life-balance Gedankens gelegt.

5.5 Systematisierung der empirischen Befunde

Die in dem vorherigen Kapitel vorgenommene Anordnung der Ergebnisse von GABEK® und Means-End-Chain führt zu einem klaren Bild hinsichtlich herausgearbeiteter Motive und damit verbundener Antriebskräfte von Gästen. Es wird deutlich, dass die beiden genutzten Analyse-Methoden sowohl zu gleichen aber auch zu ergänzenden Ergebnissen gelangen und sich somit die in Kapitel 4 dargelegte Strukturierung des Untersuchungsansatzes in die beiden Phasen offenkundig bewährt hat.

Motive	Genutzte Methode	Bemerkung
Zeitersparnis	GABEK® Means-End-Chain	Verbunden mit dem Betriebsrestaurant 1. Hauptmotiv "Leistungsverbesserung im Beruf"
Informationsaustausch/Kommunikation	GABEK® Means-End-Chain	Verbunden mit dem Betriebsrestaurant 1. Hauptmotiv "Leistungsverbesserung im Beruf"
Entspannung psychisch/physisch	GABEK® Means-End-Chain	Assoziiert mit Ambiente und Gemütlichkeit 2. Hauptmotiv „Entspannungs-Level erreichen“
Ernährung (ausgewogen)	GABEK® Means-End-Chain	Verbunden mit dem Betriebsrestaurant 2. Nebenmotiv „Erhaltung und Förderung der Gesundheit“
Work-life-balance	Means-End-Chain	1. Nebenmotiv „Einordnung der intendierten Leistungsverbesserung in den eigenen Lebensentwurf“
Qualität und Frische des Food-Angebotes	GABEK®	Bedingte Bereitschaft, hierfür höhere Preise zu zahlen
Abwechslung	GABEK®	Zeigt sich bei Ortswechseln und Speiseplangestaltung
Gutes Preis-/Leistungsverhältnis	GABEK®	Bewertet anhand der Qualität des Food-Angebotes
Hohe Servicequalität	GABEK®	Resultat der Einstellung des Catering-Personals
Sinnhaftes Erleben	GABEK®	Aktivierung aller fünf Sinne bei den Gästen

Tabelle 18 Erhaltene Motive aus GABEK® und Means End-Chain

Folgende Erkenntnisse lassen sich herausstellen:

- Bei der Means-End-Chain – Analyse wurde durch Verdichtung der Aussagen zwei Haupt- und zwei Neben-Motive ermittelt. Mit GABEK® ließen sich weitere fünf Motive herausarbeiten.
- Fünf zusätzlich erhaltene Motive aus GABEK® werden durch ein zusätzliches Motiv aus der Means-End-Chain – Analyse ergänzt, das Streben nach Work-life-balance. Dieses Ergebnis wurde mit GABEK® nicht bestätigt, weder aus den erhaltenen Aussagen der Gäste, noch bei den interviewten Experten.
- Vier Motive „Zeitersparnis“, „Informationsaustausch/Kommunikation“, „Entspannung psychisch/physisch“ und „Ernährung (ausgewogen)“ konnten mit beiden Untersuchungsmethoden ermittelt werden und stellen sich somit als Kern-Motive bei der Nutzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote dar.
- Aus den ermittelten Motiven lässt sich keine explizite Präferenz zu bestimmten Verpflegungsangeboten der Betriebsgastronomie herleiten. Bei drei der ermittelten Kern-Motive ergeben sich zwar Hinweise auf die Bevorzugung des Betriebsrestaurants. Sie erlauben jedoch nur die vorsichtige Schlussfolgerung, dass sich diese (Nutzungs-) Motive am ehesten mit einem Betriebsrestaurant verbinden lassen.
- Die erhaltenen Ergebnisse zeigen, dass alle ermittelten Motive mehr oder weniger als Antriebskräfte zur Wahl betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote wirken und zwar in unterschiedlichen Ausprägungen bei den jeweiligen Konsumenten. Sie wirken nicht alleine, sondern sind Bestandteil individueller Bedingungen, die wiederum als erste Einflussgröße für das Verzehrverhalten in der Betriebsgastronomie identifiziert werden können.

Auf Grundlage der in Kapitel 2 vorgenommenen Klassifizierung von Verpflegungssystemen und Food-Angeboten wirken dementsprechend folgende Motive auf die Wahl betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote:

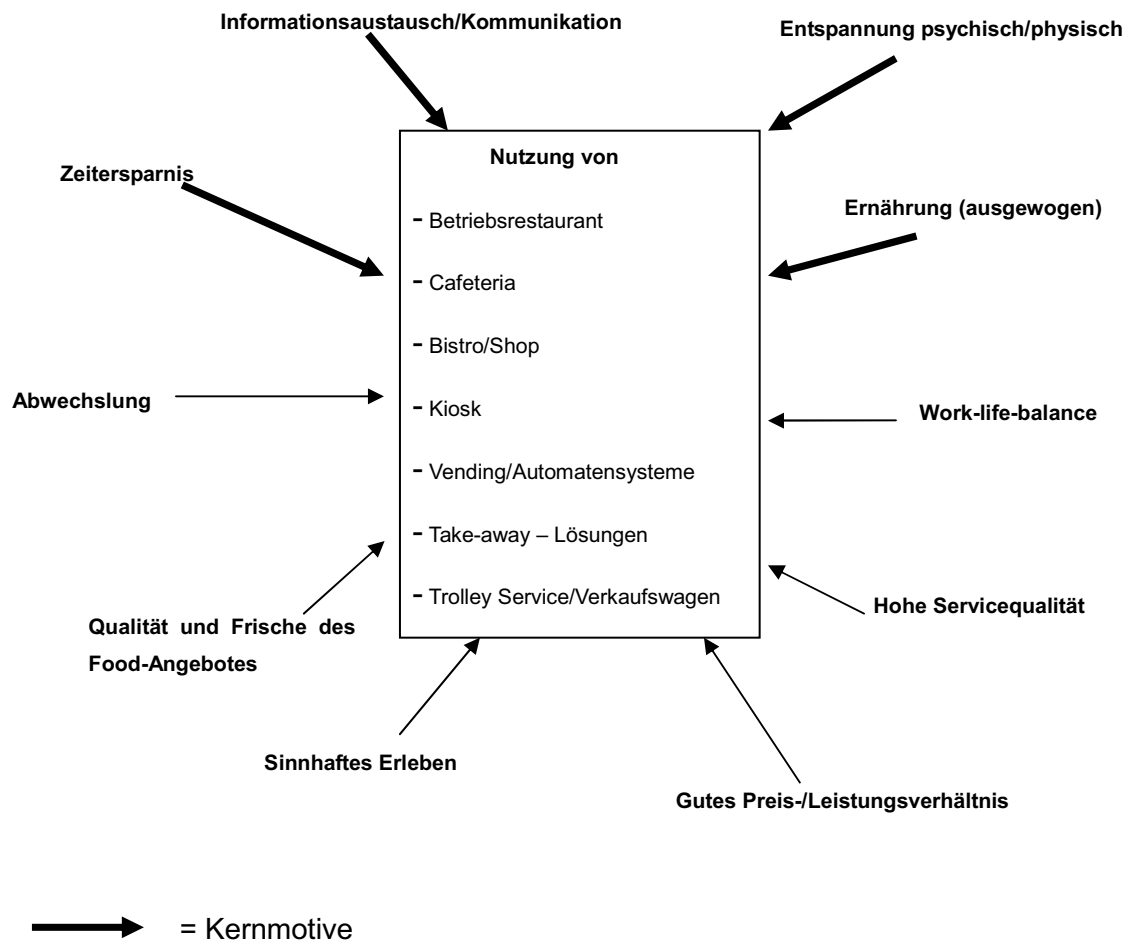


Abbildung 100 Motive als Entscheidungsparameter des Nutzungsverhaltens für bestimmte betriebsgastronomische Verpflegungsangebote

Die weitere Systematisierung der empirischen Befunde führt nach Darlegung der Motive zu der Überlegung, welche individuellen Bedingungen zur Erklärung des Verzehrverhaltens von Gästen der Betriebsgastronomie herangezogen werden können. Nicht zuletzt durch die Einbeziehung der Expertengespräche in die Auswertungen nach GABEK® und Means-End-Chain werden weitere Ausprägungen dieser Einflussgröße ersichtlich. In den erhaltenen Äußerungen der Probanden wurde deutlich, dass der private und berufliche Hintergrund von Gästen das Verzehrverhalten beeinflusst. Wie ordne ich mein berufliches Engagement in mein familiäres Umfeld und meine sozialen Bezugsgruppen ein, wie viel Zeit „investiere“ ich in meinen Beruf, welches Zeitkonto verbleibt anschließend für mich? Das sind Fragen, die

über eine festgestellte Motivationsstruktur von Gästen hinausgehen und auf den generellen Lebensentwurf von Mitarbeitern als weiteren Bestandteil individueller Bedingungen hinweist. Der Lebensentwurf ist im Kontext dieser Studie als langfristig zu verstehen und differenziert sich von der eher kurzfristig angelegten Work-life-balance. Unter Work-life-balance wird in dieser Untersuchung ein Rollenspektrum bei dem augenblicklichen Arbeitgeber, bzw. gegenwärtigen Arbeitsplatz verstanden, die Ausprägung „Lebensentwurf“ führt weiter¹⁵⁸.

Ein weiterer Bestandteil individueller Bedingungen wird in den erhaltenen Aussagen sichtbar, nämlich die Zufriedenheit der Gäste mit der Versorgungssituation. Hierunter lässt sich nicht nur die Qualität der Speisen subsumieren, deren Mängel sich etwa in der nicht vorgenommenen Berücksichtigung des Wetters äußern kann¹⁵⁹. So äußert sich die Versorgungszufriedenheit auch in einer Preisakzeptanz für verschiedene Ernährungsangebote, einer schnellen Orientierungsmöglichkeit aufgrund klarer Signalisation für Aktionsgerichte, der bequemen Erreichbarkeit des Verpflegungsangebotes an sich, usw.. Versorgungszufriedenheit, Lebensentwurf und die zu Beginn dieses Kapitels beschriebenen Motive werden als individuelle Bedingungen der Gäste zusammengefasst und stellen die ersten Einflussgröße für das Verzehrverhalten in der Betriebsgastronomie dar.

Die zweite Einflussgröße für das Verzehrverhalten stellt der Marketing-Mix des beauftragten Catering-Unternehmens dar. Wie später in der praktischen Diskussion noch gezeigt werden wird, ist eine zielorientierte Ausgestaltung von Leistungs-, Kommunikations-, Preis- und Distributionspolitik nur möglich, wenn neben der Kenntnis individueller Bedingungen der Gäste auch die Berücksichtigung der organisatorischen Rahmenbedingungen und die Zusammenarbeit mit weiteren wichtigen Interessengruppen, wie etwa Auftraggeber und Architekten, gelingt.

Individuelle Bedingungen betriebsgastronomischer Konsumenten und der Marketing-Mix des Caterers sind als Einflussgrößen für die Erklärung des Verzehrverhaltens jedoch nicht ausreichend. Nicht zuletzt die historische Betrachtung und die Berücksichtigung relevanter Gesetzesvorschriften zeigen die mit der Betriebsgastronomie verbundenen organisatorischen

¹⁵⁸ Eine interessante Abhandlung zur Problematik des Work-life-balance bei Führungskräften lässt sich bei Streich vorfinden (Streich 2003). Hierbei nimmt dieser Begriff wieder seine originäre Bedeutung ein.

¹⁵⁹ Hier sei an die Äußerung eines Probanden erinnert: „Das heißt, es sollte nicht unbedingt im Sommer ein Spießbratenbrötchen sein...“

Rahmenbedingungen. Organisatorische Rahmenbedingungen stellen den dritten großen Einflussbereich für das Verzehrverhalten dar und sie äußern sich unter anderem in dem Zugang zu den Räumlichkeiten, die Auftraggeber zur Verfügung stellen und in deren Gestaltung durch beauftragte Architekten. Zusätzliche Inhalte dieser dritten Einflussgröße ergeben sich durch den Einfluss weiterer Interessengruppen, etwa der Betriebsrat und damit verbundene Auswirkungen auf Preisgestaltungen. Eine weitere Gruppe stellen die Lieferanten und die Möglichkeiten ihrer Einbindung für Aktionen dar. Gibt es diese Möglichkeit überhaupt oder existieren diesbezügliche Präferenzen bei den Auftraggebern? In der nachfolgenden Grafik wird deutlich, dass sich das Verzehrverhalten in der Betriebsgastronomie somit nicht nur als ein Ergebnis der Aktivierung von Konsumenten aufgrund von Motivation verstehen lässt, sondern ein ganzheitlicher, komplexer Prozess ist:

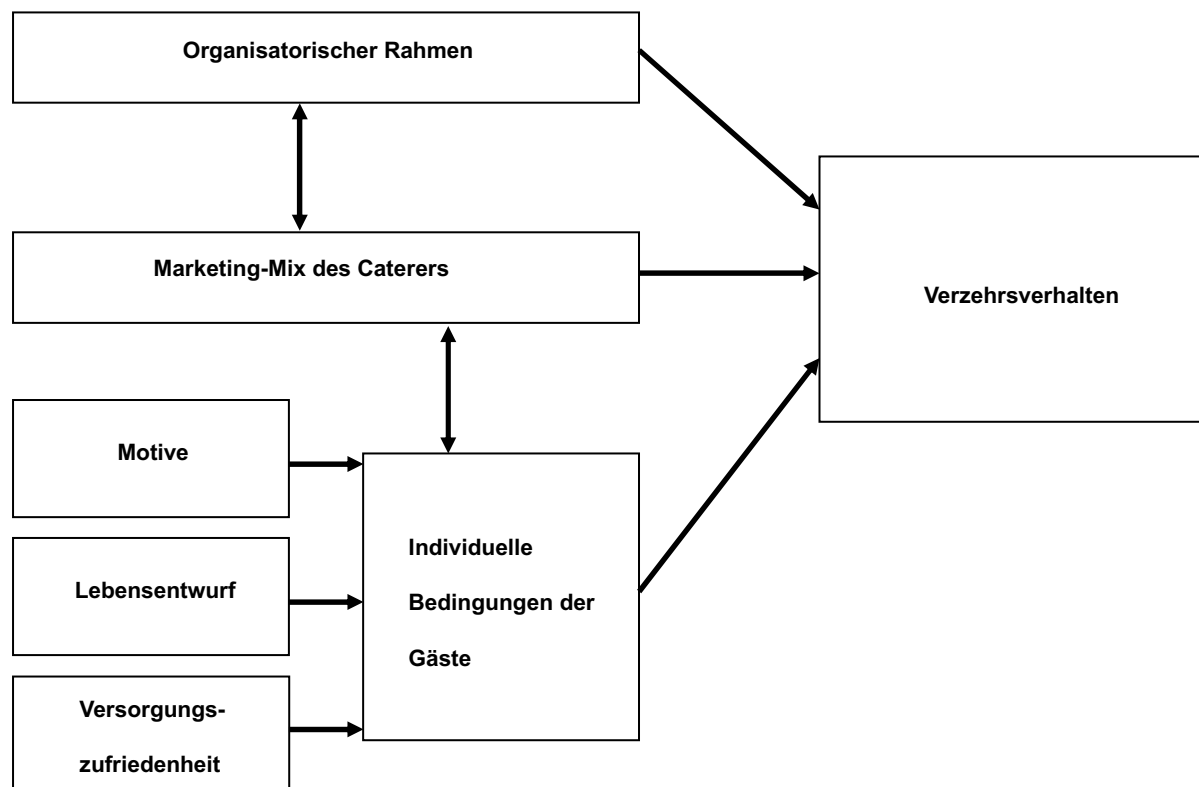


Abbildung 101 Einflussgrößen auf das Verzehrverhalten in der Betriebsgastronomie

6 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die erzielten Ergebnisse in zwei Bereichen diskutiert. Innerhalb des ersten Bereiches soll eine theoretische Diskussion die gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit in die bisherige wissenschaftliche Forschung einordnen. Zielsetzung ist die Darlegung des Erkenntnis-Gewinns aber auch der noch offenen wissenschaftlichen Forschungsfelder, die sich durch diese Studie ergeben. Diese Diskussion wird im zweiten Abschnitt praxisorientiert fortgeführt, um letztendlich auch Handlungsempfehlungen für die entscheidenden Interessengruppen bei der Ausgestaltung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote abzuleiten.

6.1 Theoretisch-konzeptionelle Diskussion

Die vorliegende Arbeit gibt einen erstmaligen Einblick in die heterogene Motivstruktur von Gästen, die sich bei der Wahl betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote feststellen lässt. Es wurden auf theoretischer Basis die Einflussgrößen auf das Verzehrverhalten in der Betriebsgastronomie herausgearbeitet. Antworten auf das „Warum?“ für die Inanspruchnahme unterschiedlicher betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote und insbesondere des Betriebsrestaurants sind nunmehr auf der Grundlage empirisch gewonnener Erkenntnisse möglich. Die erhaltenen Ergebnisse zeigen an, dass sich die Verpflegung am Arbeitsplatz mit Bedürfnissen verbindet, die über reine ernährungsphysiologische Verhaltensweisen hinausgehen und sich in einem komplexen Erklärungsansatz mit weiteren Wirkzusammenhängen erklären lässt. So konnte festgestellt werden, dass die gemeinschaftliche Verpflegung mit Kolleginnen und Kollegen über das bloße „Sattwerden“ hinausgeht und unter anderem ein Bedürfnis nach gemeinsamen Informationsaustausch und Kommunikation darstellt. Insgesamt zehn Motive konnten ermittelt werden, die damit erhaltenen Erkenntnisstränge zeigen die Bedeutung gruppenspezifischer Prozesse. Diese Prozesse ergeben sich nicht nur durch das Verhalten der Gäste. Vielmehr ist die Beteiligung weiterer Interessengruppen innerhalb des untersuchten Marktes, wie etwa Architekten, Lieferanten und Betriebsrat, sichtbar. Daraus folgert, dass sich Beiträge dieser Arbeit zu den noch offenen Fragen der Wissenschaft in mehreren Bereichen ergeben. Die Diskussion dieser wichtigsten Bereiche zeigt, wie oben bereits angedeutet, die mögliche Fortführung bislang existenter Forschungsansätze:

Haushalts- und Konsumökonomik sowie Wirtschaftssoziologie

Die vorliegende Arbeit konnte mit den empirisch erzielten Ergebnissen ein Modell entwickeln, welches die Einflussgrößen auf das Verzehrverhalten in der Betriebsgastronomie umfassend aufführt. Das erhaltene Modell inkludiert drei große Einflussbereiche, die individuellen Bedingungen der Gäste, der Marketing-Mix des Caterers und der organisatorischen Rahmen für die Erklärung des Verzehrverhaltens in der Gemeinschaftsverpflegung. Das Aufzeigen aller drei Einflussbereiche ergibt das erstmalig in dieser Form und ganzheitlich angelegte Modell. Bober konkludiert in seiner Arbeit, dass es in der Gemeinschaftsverpflegung an erklärenden Modellen und Methoden zur Messung der Versorgungszufriedenheit mangelt. Er sieht seine Arbeit als einen Beitrag für die Gemeinschaftsverpflegung, „...in dem unter dem Schlagwort Sozialbereich nicht selten versucht wurde, irrationales Handeln zu legitimieren“ (Bober 1990, S. 118). Der Beitrag von Bober wird nunmehr durch das erklärende Modell dieser Studie ergänzt. Analog zu Bober erfolgte zunächst eine erste theoriegeleitete Orientierung des Forschungsprozesses mit Hilfe des Modells von Piorkowsky. Piorkowsky nimmt eine hypothetische Trennung des Verhaltens in eine beobachtbare Handlungsebene und ein nicht beobachtbare (subjektive) Bewusstseinssebene. Die damit verbundene Erklärung von Verbraucherverhalten führt zwar zu einer Zuordnung der Konsumentenzufriedenheit in der Gemeinschaftsverpflegung, es fehlt allerdings eine nähere inhaltliche Beschreibung der dort aufgeführten antreibenden Kräfte. Die zweite Kategorie der subjektiven Bewusstseinssebene führt bei „Subjektive Persönlichkeitsmerkmale“ zwar Motive zur Nutzung einer Gemeinschaftsverpflegungs-Einrichtung auf, sie werden jedoch nicht benannt. Diese Lücke kann mit der hier vorliegenden Arbeit erfolgreich geschlossen werden, denn die Herausarbeitung von vier Haupt und sechs Neben-Motiven erzielt ein tiefergehendes Verständnis für wesentliche Antriebskräfte zur Nutzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote. Motive, Lebensentwurf und die von Bober in den Mittelpunkt gestellte Versorgungszufriedenheit werden zu den individuellen Bedingungen von Gästen zusammengefasst. Versorgungszufriedenheit ist somit ein Teilaspekt dieser Bedingungen und nicht, wie bei Bober, das Ergebnis des Zusammenspiels der oben beschriebenen Ebenen. Darüber hinaus ist „Individuelle Bedingungen“ nur eine von insgesamt drei Einflussgrößen für das Konsumverhalten der Gäste in der Betriebsgastronomie. Der von Bober angesprochenen rationalen Gestaltung von Verpflegungsleistungen in der Gemeinschaftsverpflegung wurden somit wichtige Erkenntnisse durch umfangreiche inhaltliche Beschreibungen der Nutzungsgründe für betriebsgastronomische Verpflegungsangebote hinzugefügt.

Meyer versucht bereits, den oben bereits angesprochenen Mangel inhaltlicher Beschreibungen zu überwinden. Sie untersuchte in Ihrer Arbeit die Fragestellung, wie sich Arbeitnehmer überhaupt am Arbeitsplatz ernähren (Meyer 1997, S. 12). Der aufschlussreiche Aspekt der Arbeit von Meyer ist die empirische Ausgestaltung des Zufriedenheits-Konstruktes aus dem Modell von Piorkowsky. Der umfassend angelegte Begriff der Versorgungszufriedenheit des erwähnten Modells erlangt somit eine erste inhaltliche Bereicherung mittels empirisch bewerteter Einordnung von Attributen (Meyer 1997, S. 102). Zufriedenheit mit dem Speisenangebot wird mit insgesamt 10 Begriffen beschrieben, interessanterweise lösen sich vier von einem ausschließlichen Bezug zu Speisen und Getränken. Es handelt sich um die Begrifflichkeiten „Wohlbefinden“, „Service“, „Atmosphäre“ und „Infos der Wirtschaftsabteilung“. Begriffe, die sich in den Ergebnissen der GABEK®- und Means-End-Chain – Analyse ebenfalls wiederfinden lassen¹⁶⁰. Meyer entdeckt mit Hilfe der empirischen Forschung erste Motive, benennt diese explizit¹⁶¹, nimmt jedoch keine Einordnung dieser Motive in einem weitergefassten Kontext vor. Ihre Ergebnisse verbleiben somit bei einer inhaltlichen Beschreibung der subjektiven (nicht beobachtbaren) Bewusstseinssebene bei den Gästen der Betriebsgastronomie und zwar in den Bereichen „Subjektive Persönlichkeitsmerkmale“ und „Versorgungszufriedenheit“. Meyer führt zur Einführung in die Thematik zunächst unterschiedliche Esstypologien auf. Diesem Ansatz der Klassifizierung von Konsumenten-Typologien für die Betriebsgastronomie muss an dieser Stelle jedoch widersprochen werden¹⁶². Das entwickelte Modell der vorliegenden Studie verdeutlicht die Komplexität der Einflussgrößen auf das Verzehrverhalten in der Betriebsgastronomie. Konsumenten-Typologien ließen sich allenfalls aus dem Einflussbereich „Individuelle Bedingungen der Gäste“ ableiten, die beiden anderen Einflussbereiche („Lebensentwurf“ und „Organisatorischer Rahmen“) würden dabei aber entscheidend vernachlässigt¹⁶³. Der Schwerpunkt dieser Arbeit war die inhaltliche Ermittlung von Motiven und ihre Zuordnung auf ein entsprechendes Modell. Die erhaltenen Ergebnisse verweisen in diesem Modell auf den Lebensentwurf von Gästen und den organisatorischen Rahmen betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote, jedoch ohne sie näher zu beschreiben. Somit entziehen sich diese Bereiche derzeit einer inhaltlichen Anreicherung und stellen einen möglichen Ansatz für weitere wissenschaftliche Forschungsprojekte dar. Weiterer Forschungsbedarf lässt sich ebenfalls erkennen hinsichtlich der vorliegenden Zuordnung

¹⁶⁰ Das von Meyer ermittelte Attribut „Infos der Wirtschaftsabteilung“ lässt sich mit den Ergebnisse dieser Studie unter den Begriff „Informationsaustausch/Kommunikation“ subsumieren (vgl. hierzu Kapitel 5.5.).

¹⁶¹ Siehe Tabelle 1 in Kapitel 3.2.1.

¹⁶² Wie das auch in der Studie von Roland Berger versucht wurde.

¹⁶³ Die Antwort auf das vermeintliche Verschwinden genau voneinander abzugrenzender Zielgruppen innerhalb des Consumer Approach wird unter dem Begriff des Verfassungsmarketings diskutiert. Im Fokus stehen dabei die entsprechenden Kauf- und Verwendungssituationen (in dem Kontext der Studie also der Arbeitsplatz), innerhalb derer (Catering-)Marken ein „psychisches Kräftefeld“ aufbauen können (Lönneker 2003).

der Ergebnisse auf das Subsegment der Betriebsgastronomie. Die hierfür in Frage kommenden weiteren Subsegmente wurden ausführlich in Kapitel 2.1.1 vorgestellt¹⁶⁴.

Konsumenten- und Motivforschung

Die vorliegenden Antworten hinsichtlich der Frage nach den Gründen der Nutzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote leisten wichtige Beiträge innerhalb der Konsumenten- und Motivforschung. Das untersuchte Feld der Betriebsgastronomie fehlte bislang in dieser wissenschaftlichen Disziplin und das dabei entwickelte Modell zeigt erklärende Zusammenhänge für menschliches Konsumverhalten in der speziellen Umgebung des Arbeitsplatzes. Es kann nunmehr aufgeführt werden, welche individuellen und aktivierenden Faktoren Antriebskräfte für bestimmte Verpflegungsmuster darstellen und wie sich das Verzehrverhalten durch Marketing-Stimuli beeinflussen lassen könnte. Zugleich eröffnen diese Erkenntnisse den Blick für weitere Forschungsbemühungen der Zukunft, insbesondere im Hinblick auf den Bestandteil „Marketing-Mix des Caterers“. In den Gesprächen mit den Betreibern wurde oftmals auf die Wichtigkeit eines hauseigenen Intranets des Auftraggebers hingewiesen. Dieses Kommunikationsinstrument wird durch den Caterer gerne zur Veröffentlichung von Speiseplänen und Aktionen genutzt. Darüber hinaus wird auch der Einsatz von Fernsehern („Flatscreens“) in Kaffeebars und Betriebsrestaurants zwischen Architekten, Auftraggebern und Caterern diskutiert. Doch welche aktivierenden Effekte hinsichtlich der Beeinflussung von Konsumentenverhalten werden letztendlich damit erreicht? Wie wirken diese Marketing-Instrumente speziell in der Betriebsgastronomie? Die Wirkungsweise neuerer Marketing-Instrumente wird bereits umfangreich erforscht. Jarchow stellt beispielsweise die Nutzung von Werbemöglichkeiten im Internet dar (Jarchow 1999, S. 45), jedoch nicht für die Betriebsgastronomie. Aktivierende Prozesse aufgrund der Stimuli von Marketing-Instrumenten werden durch das Institut für Kommunikationsforschung Dr. von Keitz (Hamburg und Köln) analysiert. Es untersucht unterschiedliche Instrumente des Marketing (Kampagnen, Spots, Anzeigen, Packungen, etc.) hinsichtlich einer aktivierenden Wirkung und ein klassisches Feld für diese Analysen stellt das Fernsehen dar (Keitz 1983). Die damit verbundenen Messverfahren werden zunehmend verfeinert und führen mehr und mehr zu einer Transparenz unbewusster Vorgänge bei den Konsumenten (Scheier 2006, S. 44). Eine Fokussierung auf die aktivierenden Prozesse in der Betriebsgastronomie und für die unterschiedlichen Verpflegungsangebote fehlt jedoch bislang.

¹⁶⁴ Die Betrachtung der Verpflegung von Kindertagesstätten und Grundschulen erscheint allerdings nicht sinnhaft, da die finalen Kaufentscheider die Eltern sind.

Eine genauere Betrachtung aktivierender Prozesse führt als wissenschaftliche Basis zu den Aktivierungstheorien (Christianson 1992), die sich wiederum durch ihre enge Verknüpfung zur Neuropsychologie auszeichnen (Birbaumer und Schmidt 1999). Aktivierungstheorien lassen sich durch die dort inhärenten biologische Betrachtungen mit den weitergehenden Erkenntnissen der Hirnforschung verbinden, die in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte gemacht hat (Trommsdorff 2004, S. 21). Das mit dieser Studie ermittelte Hauptmotiv „Entspannung psychisch/physisch“ ließe sich mit diesen Forschungsausrichtungen vertieft darstellen. Interessant wäre es zu erfahren, wie sich Entspannung in der Umgebung von Arbeitswelten messen lässt und welche Marketing-Instrumente des Catering überhaupt zu psychischen und physischen Entspannungsprozessen führen.

Aktivierungstheoretische Forschungsbemühungen zeigen auf, dass Konsumstile in Abhängigkeit vom Alter und Geschlecht teilweise erheblich differieren und dementsprechend unterschiedlich angesprochen werden müssen (Häusel 2005, S. 130 ff.). Für die Betriebsgastronomie lässt sich nunmehr ein weitergehendes Bild feststellen: Das oftmals situative Konsumverhalten ist weniger von Alter und Geschlecht abhängig, nachweislich wirken andere Kräfte, die sich wiederum aus den oben beschriebenen drei Einflussbereichen ergeben. Eine darauf ausgerichtete wissenschaftliche Betrachtung von Konsumstilen fehlt derzeit für die Betriebsgastronomie und wäre ein interessantes, da noch nicht beschrittenes Forschungsfeld. Ein Ergebnis dieser Forschungen wäre etwa die Wirkungsweise des Marketing-Mix eines Caterers vor dem Hintergrund des organisatorischen Rahmens, der nicht zuletzt durch die dort vorhandenen Interessengruppen (Betriebsrat, Architekten, etc.) wichtige Einflussgrößen beinhaltet.

Ein weiterer Aspekt zur Gestaltung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote wurde in der vorliegenden Untersuchung deutlich: Die Gestaltung der Umgebung von Menschen. Ein diesbezüglicher Einfluss auf Kaufentscheidungen lässt sich nachweisen (Russel und Pratt 1980, S. 312). Ambiente und Gemütlichkeit wurden durch die Gäste mit dem Ergebnis möglicher Entspannung benannt, ein weiteres Motiv („Sinnhaftes Erleben“) ergibt sich aus der Aktivierung aller fünf Sinne bei den Gästen. Während tiefgreifende Betrachtungen der Umgebungssituation in einer dem Catering-Geschäft sehr nahe liegender Branche - dem Lebensmittel-Einzelhandel - vorgenommen wurden, fehlen solche Untersuchungen für die

Betriebsgastronomie völlig¹⁶⁵. Die positive Ausgestaltung von Ladengeschäften, wie etwa Supermärkten führt nachgewiesenermaßen zu einer längeren Aufenthaltsdauer von Konsumenten, wenn die damit geschaffene Atmosphäre als angenehm empfunden wird (Donovan und Rossiter 1982, S. 35). Für die Betriebsgastronomie wäre es interessant zu erfahren, wie sich etwa eine für alle fünf Sinne stimulierende Ausgestaltung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote vor allem mit dem Spannungsfeld der zeitlichen Limitation einer Mittagspause vereinbaren ließe.

Die Erfassung von Motiven bewertet in der Konsumentenforschung auch kognitive Prozesse, d.h. die damit verbundenen Antriebskräfte setzen eine zielgerichtete Handlungslenkung ein (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 142). Für die Gäste der Gemeinschaftsverpflegung könnte die atmosphärische Ausgestaltung eines Verpflegungssystems mit den dort enthaltenen Food-Angeboten derart ansprechend sein, dass sich Emotionen (etwa eine positive Stimmung in Verbindung mit einem Hungergefühl) ergeben. Hierbei setzen eine bewusste gedankliche Verarbeitung dieser aktivierenden Prozesse und die damit einhergehende willentliche Steuerung ein (hier sind die Prozesse erkennbar, die sich in der Versorgungszufriedenheit der Gäste äußern). Somit ergeben sich Ansatzpunkte für die Informationspolitik eines Caterers, die zurzeit ohne wissenschaftliche Untersuchungen hinsichtlich damit verbundener Wirkzusammenhänge auskommen muss. Dabei wird die Verarbeitung von Informationen bereits mit dem sogenannten „Drei-Speicher-Modell“ erklärt, welches auf der Grundlage der Arbeiten von Atkinson und Shiffrin entwickelt wurde (Atkinson und Shiffrin 1971, S. 82 ff.). Innerhalb des menschlichen Gehirns findet sich in diesem Modell die Unterteilungen „Sensorische Speicher“ (Ultrakurzzeitspeicher), „Kurzzeitspeicher“ und „Langzeitspeicher“ wieder (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 226). Diese verschiedenen Speicher besitzen unterschiedliche Fähigkeiten zur Speicherung und Verarbeitung von Sinneseindrücken und –reizen. Dem Sinnesorgan Auge kommt zur Übermittlung dieser Informationen eine maßgebliche Bedeutung zu (Behrens 1991), die dann kognitiv etwa hinsichtlich der Versorgungszufriedenheit mit dem betriebsgastronomischen Verpflegungsangebot einer Cafeteria verarbeitet werden. Derartige Zusammenhänge werden eher instinktiv durch die Catering-Branche, beispielsweise in Form des Show-Tellers berücksichtigt¹⁶⁶. Wissenschaftliche Untersuchungen zu den damit verbundenen Wirkzusammenhängen kognitiver Prozesse bei Konsumententscheidungen der Betriebsgastronomie lassen sich augenblicklich nicht feststellen. Insbeson-

¹⁶⁵ Für diesen Vergleich bieten sich etwa die Verpflegungssysteme von Shop/Bistro und Kiosk an, innerhalb derer auch stark auf Impulskäufe durch die Gäste der Betriebsgastronomie abgestellt wird.

¹⁶⁶ Dieser Zusammenhang wurde in der Befragung der Caterer nach dem GABEK® – Ansatz deutlich.

dere vor dem Hintergrund der ermittelten Motive „Qualität und Frische des Food-Angebotes“, „Hohe Servicequalität“ und „Sinnhaftes Erleben“ lassen sich jedoch klare Zusammenhänge erkennen, die eine Forderung nach derartigen Forschungsprojekten legitimeren.

Umweltvariablen und Bezugsgruppen

Beide Untersuchungsmethoden, GABEK[®] und Means-End-Chain verweisen auf die Bedeutung von Umweltvariablen und Bezugsgruppen als Einflussgrößen für das Konsumverhalten in der Betriebsgastronomie. „Informationsaustausch/Kommunikation“ vor allem mit den Kolleginnen und Kollegen und „Entspannung physisch/psychisch“ mit Hilfe einer entsprechenden Atmosphäre in betriebsgastronomischen Verpflegungsangeboten sind die sichtbaren Erkenntnisse. Der GABEK[®]-Ansatz verweist alleinig auf „Sinnhaftes Erleben“, welches sich etwa aus der Gestaltung von Umweltvariablen ergibt. Die Bedeutung von Umweltvariablen und Bezugsgruppen wird in der Means-End-Chain – Analyse sogar noch deutlicher, auf allen drei Ebenen (Attribute, Konsequenzen und Werte) lassen sich diese Zusammenhänge erkennen: „Atmosphäre/Ambiente“ sowie „Treffpunkt mit Kollegen“ stellen sichtbare Inhalte auf der Ebene der Attribute dar und auf der Ebene der Konsequenzen erscheinen „Entspannung“, „Wohlbefinden“ sowie „Gemeinschaft bilden“. Die Ebene der Werte führt schließlich zu den Begrifflichkeiten „Lebensqualität“ (inhaltlich unter anderem mit einer positiven Ausgestaltung des Arbeitsumfeldes belegt) und „Gute Leistungen zeigen“ (hier erscheint der Arbeitgeber als wichtige Bezugsgruppe).

Die Erkenntnisse dieser Studie können die Wirkungsweisen von Umweltvariablen und Bezugsgruppen nicht nachweisen, sie jedoch andeuten. Es erscheint daher interessant, zukünftige Forschungsbemühungen in diese Richtungen zu lenken. Erste wissenschaftliche Arbeiten, die sich mit der erlebnisorientierten Ausgestaltung von Verkaufsflächen beschäftigen, sind bereits seit über 30 Jahren existent (Kotler 1973), lassen sich in der bisherigen Form jedoch nicht auf die Betriebsgastronomie übertragen. Die Untersuchungen der emotionalen Auswirkungen von Umwelteinflüssen (Wahrnehmbarkeit der Werbung, atmosphärische Gestaltung von Verkaufsflächen, Dominanz von Meinungsführern, etc.) führt zu Erkenntnissen, die bereits für den Handel, nicht jedoch für die Gemeinschaftsverpflegung Verwendung gefunden haben (Gröppel 1991). Grundansatz einer derartigen Forschungsrichtung könnte das von Mehrabian und Russel formulierte Verhaltensmodell sein, welches über die Umweltvariablen (S) intervenierende Reaktionen (I) durch den Konsumenten hervorruft und zu entsprechende Verhaltensweisen (R) führt. Als weitere Einflussgröße auf I gilt der jeweilige Persönlichkeitstyp (P), der die Umweltreize wiederum unterschiedlich aufnimmt und verarbeitet

(Mehrabian und Russel 1974). Ein zu entwickelndes Verhaltensmodell der Betriebsgastronomie müsste die Einflussgrößen „Organisatorischer Rahmen“ (OR) und „Marketing-Mix“ (MM) als wichtige Determinanten für das Verzehrverhalten in der Betriebsgastronomie aufnehmen. Die individuellen Bedingungen lassen sich durchaus in der Variablen P (Persönlichkeitstyp) wiederfinden, ein Zusammenhang zu OR und MM wäre in einem erweiterten Verhaltensmodell für die Betriebsgastronomie wiederzufinden. Insbesondere die Bedeutung der speziellen Bezugsgruppen in den Arbeitswelten von Gästen der Betriebsgastronomie lassen weitere Forschungsbemühungen als sinnvoll erscheinen. Bottomore zeigt beispielsweise auf, dass soziale Bezugsgruppen Konsumverhalten beeinflussen und in sich unterschiedlichste Merkmale aufweisen können. (Bottomore 1987). Dieser Gesichtspunkt führt zu interessanten Forschungsfragen, so etwa: Wie beeinflusst ein Vorgesetzter und sein Verhalten das Konsumverhalten für das Catering? Welche Merkmale führen bei Arbeitgebern, also den Auftraggebern von Cateringleistungen zu bestimmten Verhaltensweisen von Gästen hinsichtlich der Nutzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote? Welche Gründe für die Inanspruchnahme von Cateringleistungen ergeben sich aus dem beruflichen und auch dem familiären Umfeld? Das familiäre Umfeld spielt in diesem Zusammenhang insofern eine Rolle, dass beispielsweise ein Single-Haushalt die Warmverpflegungsangebote an seinem Arbeitsplatz stärker beansprucht, da sich ein Frischkochen zu Hause oftmals nicht lohnt, oder schlichtweg aus Bequemlichkeit nicht durchgeführt wird. Die gleiche Aussage lässt sich für Familienhaushalte herleiten, in der es selbstverständlich ist, mittags warm für die daheimgebliebene Familie zu kochen und der Gast dadurch im Betrieb Wert auf eine Warmverpflegung am Arbeitsplatz legt. Wird im Gegensatz dazu innerhalb der Familie regelmäßig erst zum Abend eine warme Mahlzeit angeboten, werden keine entsprechenden (warmen) Food-Angebote in der Betriebsgastronomie nachgefragt.¹⁶⁷

Qualitative Methodik

In diesem Abschnitt soll keine Abgrenzung der qualitativen Methodik zu quantitativen Ansätzen diskutiert werden. Hierzu existieren umfangreiche Publikationen in denen die verschiedenen Paradigmen bereits diskutiert werden (Flick et al. 1995; Lamnek 1995a; Lamnek 1995b; Herrmann und Homburg 2000; Müller 2000; Kromrey 2005; Buber und Holzmüller 2007). An dieser Stelle erfolgt der Hinweis auf die Besonderheiten qualitativer Forschung,

¹⁶⁷ Das prägt bis heute übrigens die holländischen Verpflegungsangebote der Betriebsgastronomie. Dort findet man so gut wie keine Warmverpflegung vor, da sich die familiäre Tradition auf die warme Mahlzeit abends konzentriert. Es muss jedoch konstatiert werden, dass sich auch im Nachbarland Umbrüche ergeben, d.h. der beschriebene Familientisch abends ein Auslaufmodell ist.

aus denen sich wiederum wichtige Beiträge für die Arbeit ergeben haben¹⁶⁸. Die Betriebsgastronomie zeigt nach wie vor viele offene Forschungsfelder auf und insbesondere die in Kapitel 1.2 aufgezeigten Forschungsfragen dieser Studie waren für die Wissenschaft neu. Mit Hilfe der qualitativen Methodik und der damit verbundenen explorativen Erkundung des Forschungsfeldes war die Rekonstruktion festgestellter Wirkzusammenhänge zu einem ganzheitlichen Modell möglich. Die inhaltliche Erkundung von Motiven war ein Ergebnis des empirischen Projektes an sich und nicht von theoretischen Vorüberlegungen. Die Vorgehensweise mit den Befragungen nach GABEK[®] und Means-End-Chain führte schließlich zu tiefgreifenden Erkenntnissen von Gedanken und Emotionen der Probanden. Interessant war vor allem der Effekt einer eigenen Reflexion der Befragten durch die „Warum-Fragetechnik“. Hierdurch ergaben sich wertvolle Stimuli bei den Befragten selbst für die weitere Durchführung der Empirie aufgrund einer erzeugten Neugier bei den Probanden. Die qualitative Vorgehensweise konnte aufzeigen, dass die Lebenswelt „Arbeitsplatz“ komplexe Wirkzusammenhänge hinsichtlich des Verpflegungsverhaltens in der Betriebsgastronomie enthält. Bislang existente Vermutungen, dass sich Verpflegungsverhalten nicht nur aus der Intention des Sattwerdens (und einer damit verbundenen Energiezufuhr) ergibt, konnten mit konkreten Zusammenhängen belegt werden, die in sich neu waren. „Informationsaustausch/Kommunikation“, der auch zu einer Leistungsverbesserung im Beruf führen kann, wäre aufgrund theoretischer Vorüberlegungen nicht im Fokus der Forschungsbetrachtungen gewesen.

Ein weiterer Aspekt der qualitativen Methodik soll Erwähnung finden: Die Kombination unterschiedlicher Methoden, von Denzin als Triangulation bezeichnet (Denzin 1978). Zuvor erfolgte, theoretisierende Beschreibungen der Zufriedenheit und die Darlegungen von Nutzerhäufigkeiten wurden zu Beginn dieser Studie als nicht zielerfüllend klassifiziert. Die Explizierung des Vorwissens und vor allem die gemachte Erfahrungen während des Forschungsprozesses führten zu einer Erweiterung der Analyseverfahren. Die vorgenommene Bearbeitung des sehr komplexen empirischen Materials mittels zweier verschiedener Methoden ist für dieses Themengebiet neu und führte zu Ergebnissen, die sich durch die Nutzung von GABEK[®] - und Means-End-Chain - Analyse ergänzen und nicht widersprechen. Darüber hinaus wurde ein deutlicher Vertrauensgewinn in das entwickelte Modell erzielt. Die Ausarbeitung von Hauptmotiven mittels GABEK[®] und Means-End-Chain - Analyse stellt zunächst einen Mehrwert in sich dar. Es wurden mit GABEK[®] klare Parameter herausgearbeitet (etwa die erfor-

¹⁶⁸ Dieser Aspektes wurde bereits in Kapitel 4.1. umfangreich vorgestellt.

derliche Zeitersparnis, die damit intendierte Leistungsverbesserung im Beruf und der gewünschte Kontakt zu Kollegen während der Verpflegung), die erste Orientierungen in der Motiv-Landschaft ermöglichten. Es bleibt aber an dieser Stelle festzuhalten, dass sich durch die GABEK®-Untersuchung kein klares und letztendlich befriedigendes Bild hinsichtlich der Wichtigkeit von Motiven von Gästen zur Nutzung unterschiedlicher Verpflegungsangebote der Betriebsgastronomie herstellen ließ¹⁶⁹ und das war einer der Gründe für die additive Verwendung von Means-End-Chain im Laufe des Forschungsprozesses. Mit GABEK® ergaben sich anhand der Verdichtung der erhaltenen Aussagen auf Ebene 1 der sprachlichen Gestalten die Begrifflichkeiten „Qualität“ und „Gemütlichkeit“. Mit diesen Ergebnissen waren aber keine unmittelbaren Motiv-Strukturen erkennbar. Motive konnten in den weiteren Interpretationen eher mittelbar in den Darlegungen der Aussagen auf Ebene 3 erkennbar gemacht werden. Ein weiterer Grund zur Wahl der Means-End-Chain-Analyse waren die erkennbaren Hinweise auf das Betriebsrestaurant auf der zweiten Ebene der GABEK® – Analyse. Die erstmalig für das Laddering entwickelte Sitemap vermied Redundanzen in der interpretativen Vorgehensweise und wies bereits während der Arbeitsphase auf durchgängig vorhandene „Chains“ hin, die schließlich in der HVM ein klares Bild zuvor vermissten Priorisierung der Motive von Gästen ergab. Means-End-Chain führte somit zu ergänzenden Ergebnissen, welches die Wahl der Methodentriangulation argumentativ bestärkt. Interessanterweise wurden jedoch Erkenntnisse erzeugt, die sich nicht nur mit einem Betriebsrestaurant, sondern eindeutig mit der Positionierung der Betriebsgastronomie an sich verbinden lassen (und somit ihrer Vielfalt an Verpflegungsangeboten). Insofern wurde zwar erneut eine Erweiterung an Erkenntnismöglichkeiten erzielt, man muss sich jedoch fragen, inwiefern dieser Gewinn der Triangulation zuzuschreiben ist, oder einer einzelnen Methode. Somit greift das Postulat des Vertrauensgewinns eher und die bei Lamnek aufgeführten Intentionen der Methodentriangulation, wie etwa die Reduktion von Schwächen und Verzerrungen und die Erzeugung einer ganzheitlichen, holistischen Sicht (Lamnek 1995a, S. 250).

¹⁶⁹ Obwohl in dem Leitfaden für die Gäste innerhalb der Phase 1 der Untersuchung explizite Fragen hinsichtlich der unterschiedlichen Verpflegungsangebote enthalten sind (siehe Anhang).

6.2 Praxis-Diskussion

Aus den erhaltenen Ergebnissen dieser Arbeit lassen sich praxisorientierte Schlussfolgerungen ableiten¹⁷⁰. Der Betrachtung festgestellter Gäste-Motive kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Motive enthalten nicht nur aktivierende Antriebskräfte, sondern auch kognitive Prozesse. Wie eingangs in Kapitel 3 erläutert, lassen sich durch Erkenntnis dieser Antriebskräfte und Prozesse die Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten besser verstehen und letztendlich auch beeinflussen. Zur Vorbereitung dieser praktischen Diskussion werden daher die erarbeiteten Motive mit dem in Kapitel 2.2.3. aufgeführten Marketing-Mix betriebsgastronomischer Verpflegungssysteme verbunden und mit einer konkreten Umsetzung zur Beeinflussung des Verzehrverhaltens von Gästen versehen. Die letzte Spalte führt die unterschiedlichen Interessengruppen auf, da sie in verschiedener Weise auf die Ausprägungen des Marketing-Mix Einfluss haben und daher berücksichtigt werden müssen.

Motive	Marketing - Mix		Interessengruppen 
	Haupt- Elemente	Umsetzung	
Zeitersparnis	Distributionspolitik Leistungs politik	Einbau von Food-Cornern Separates Service-Personal	Auftraggeber/Architekt Auftraggeber
Informationsaustausch/ Kommunikation	Distributionspolitik Kommunikationspolitik	Zusätzliche Sitzgelegenheiten Ambiente durch Dekorationen	Auftraggeber/Architekt Auftraggeber, ggf. Architekt
Entspannung psychisch/physisch	Distributionspolitik Kommunikationspolitik	Stimmungsvolles Mobiliar Signalisation zwecks Orientierung	Auftraggeber/Architekt Auftraggeber
Work-life-balance	Distributionspolitik Preispolitik	Einrichtung Meeting-Longues Berechnung über Kostenstellen	Auftraggeber/Architekt Auftraggeber/Betriebsrat
Ernährung (ausgewogen)	Distributionspolitik Leistungs politik	Einbau Küchentechnologie nährwertorientiertes Kochen	Auftraggeber/Architekt Ernährungswissenschaft
Qualität und Frische des Food-Angebotes	Leistungs politik Preispolitik	Verwendung Standardrezepturen Separate Preise Bio-Ware	Zentrale Menüplanung Lieferanten
Abwechslung	Leistungs politik Kommunikationspolitik	Variation Speiseplanung Promotions	Zentrale Menüplanung Lieferanten
Gutes Preis-/Leistungs- verhältnis	Preispolitik Leistungs politik	Angebot eines Sozialmenüs Service-Personal	Auftraggeber/Betriebsrat Auftraggeber
Hohe Servicequalität	Leistungs politik Distributionspolitik	gut ausgebildete Fachkräfte Fläche mit Restaurantcharakter	Auftraggeber Auftraggeber/Architekt
Sinnhaftes Erleben	Kommunikationspolitik Leistungs politik	Verwendung von Showtellern Front-Cooking Verfahren	Auftraggeber, ggf. Architekt Auftraggeber/Architekt

Tabelle 19 Motive zur Nutzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote und der Marketing-Mix des Catering

¹⁷⁰ Siehe Zitat zu Beginn dieser Arbeit.

Der zweite Schritt der Praxis-Diskussion führt zu den Betreiber und Auftraggebern für das Catering und ihren Möglichkeiten, Konsumverhalten zu beeinflussen. Auftraggeber haben gleichfalls großen Einfluss auf das Verzehrverhalten ihrer Mitarbeiter. Regelungen zur Mittagspause und Arbeitszeiten, bereitgestellte Räumlichkeiten und nicht zuletzt die Erwartungshaltung hinsichtlich beabsichtigter Zuschuss-Senkungen verdeutlichen die erforderliche Betonung dieser zweiten Interessengruppe¹⁷¹.

Marketing-Mix des Caterers

Das Marketing von Catering-Unternehmen verändert sich. Derzeitige Entwicklungen führen den reinen Business-to-Business Ansatz der Vergangenheit zu einer Strategie des Business-to-Business-to-Consumer. Die Einbindung aller in dieser Arbeit aufgezeigten Interessengruppen erfordert eine sinnvolle Allokation oftmals restriktiv vorhandener Ressourcen. So ist es ratsam, innerhalb der Kommunikationspolitik Promotion-Aktionen mit Lieferanten für die Abdeckung des Motivs „Abwechslung“ frühzeitig abzustimmen. Das Know-how von Lieferanten lässt sich zur Entwicklung von Convenience-Ware gleichfalls nutzen. Diese Food-Angebote könnten mögliche Personalkostenreduktionen erschließen und dem durch Gäste gewünschten Frische-Aspekt vermehrt Rechnung tragen (Motiv: „Qualität und Frische des Food-Angebotes“). Die Sicherstellung einer hohen und gleichbleibenden Verarbeitungsqualität im industriellen Fertigungsprozess sei hier nur andeutungsweise erwähnt. Der Einkauf von Convenience-Ware führt bereits jetzt zu einer Verbesserung von Einkauf und Logistik-Prozessen. Dewender berichtet von entsprechenden Auswirkungen auf das Fuhrparmanagement von Lieferanten und einer engeren Verzahnung mit den erforderlichen EDV-Lösungen zu Catering-Unternehmen (Dewender 2007).

Im Falle eines Gebäude-Neubaus lässt sich mit den Erkenntnissen dieser Studie der unmittelbare Dialog zu dem verantwortlichen Architekten führen. Wichtige Impulse für das Ambiente von Verpflegungssystemen können realisiert werden und sprechen das Motiv „Entspannung physisch/psychisch“ an. Die empirisch fundierten Handlungsempfehlungen dieser Arbeit erlauben die Weiterentwicklung von Küchen-Arbeitsplätzen und einer damit verbundenen Verbesserung von Arbeitsabläufen. Daraus resultiert wiederum die Befriedigung des Motivs „Zeitersparnis“. Die aktive Bearbeitung von Zielmärkten verbindet sich für Catering-Unternehmen mit einer strategischen Ausrichtung auf das Wachstum der Organisa-

¹⁷¹ Dieser Zusammenhang ergibt sich nicht zuletzt durch die Nennungshäufigkeit dieser Interessengruppe in dem oben aufgeführten Schaubild.

tion (Ehrlich 2006a). In diesem Zusammenhang lässt sich durchaus über sinnvolle Kooperationen nachdenken, damit die entsprechenden Synergie-Effekte gemeinsam realisiert werden können¹⁷² und das gesamte Spektrum an Motiven abgedeckt werden kann. Denkbar ist beispielsweise eine Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Event-Caterer zur Ausrichtung von Betriebsfesten und Jubiläumsfeiern (Motiv „Sinnhaftes Erleben“). Die Abläufe des Event-Caterings unterscheiden sich teilweise eklatant von den klassischen Arbeitsabläufen in der Betriebsgastronomie. Eine nicht vorhandene Funktionalität dieser leistungspolitischen Aspekte hat unmittelbare, negative Auswirkungen auf das Image, bzw. die Marke¹⁷³. Nicht zuletzt durch die Darstellung der organisatorischen Rahmenbedingungen, wie sie in Kapitel 2.1. vorgenommen wurde, verdeutlicht diese Arbeit, dass es faktisch mehrere marktgestalterische Kräfte der Betriebsgastronomie gibt. Wenn vor allem unterschiedliche Interessengruppen auf die Ausgestaltung von Verpflegungsangeboten einwirken, stellt sich die berechtigte Frage nach dem Markenkern eines Caterers¹⁷⁴. Ein entscheidender Ansatz zum Aufbau von Markenpräferenzen für das Catering wird in dieser Studie ersichtlich: Die Servicementalität der Mitarbeiter des Caterers vor Ort. Dies verdeutlicht das erkennbare Motiv „Hohe Servicequalität“. Ein großes Potenzial zum Aufbau von Gästepräferenzen und der Bildung eines Markenkerns liegt für Caterer also in der Ausgestaltung von Personal-Fähigkeiten. Konsequenterweise ist das Personalmanagement von Catering-Unternehmen bei der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern der gesamten Service-Kette gefordert¹⁷⁵. Personalmanagement, welches sich auch durch die Entwicklung zentraler Leitsätze und Standards auszeichnet, zeigt dann seine Qualität, wenn es gelingt, neue Mitarbeiter des Wettbewerbs oder der Eigenregie zu integrieren. Diese Personalentwicklung geht einher mit dem Aufzeigen beruflicher Perspektiven, die im Laufe der beruflichen Tätigkeit geboten werden können und der klaren und nachvollziehbaren Darstellung der Parameter, die zu einer Verbesserung in der betrieblichen Hierarchie eines Catering-Unternehmens führen können.

Betriebsgastronomische Verpflegungsangebote als Erfolgsfaktor für Auftraggeber

Die vorliegende Studie zeigt nicht nur Motive zur Inanspruchnahme betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote. Es wird deutlich gemacht, dass Auftraggeber von Catering-

¹⁷² Diese Überlegungen werden in der Branche verstärkt seit etwa 5 Jahren angestellt (Ehrlich 2004).

¹⁷³ Dementsprechende Events werden hauptsächlich durch die Sekretariate des Managements organisiert.

¹⁷⁴ 2007 wird vermeldet, dass eine Studie für die Dienstleistungsbranche die zunehmende Wichtigkeit der Markenidentität für Unternehmen nachgewiesen hat (Schmidt und Weinland 2007). Eindrucksvolle Beispiele dieser Kraft von Marken lassen sich vielfältig heranziehen (Lüchinger 2003).

¹⁷⁵ Ullrich sieht diesen Gesichtspunkt als Teilbereich einer ganzheitlichen Sichtweise, die unter dem Begriff „Participative Leadership“ auf die Ausgewogenheit betrieblicher Belange und der Pflege guter Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, sowohl miteinander als auch untereinander, abstellt (Ullrich 2007).

Leistungen ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Daraus folgert, dass die Ausgestaltung des richtigen Portfolios adäquater und vor allem bedürfnisgerechter Verpflegungsangebote für die Gäste des Caterings auch eine Aufgabe der Auftraggeber selbst ist (Krüger 2004, S. 42). Die erhaltenen Aussagen der Probanden und deren Interpretationen zeigen deutlich, dass eine entsprechende Realisierung durchaus Effekte zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern erreicht. Verpflegungsangebote sind dann erfolgreich, wenn sie sich mit der Gesamtheit individueller Lebensmodelle verbinden lassen. Dies ist ein Aspekt, der vor dem Hintergrund zunehmender gesellschaftlicher Diskussionen und der gestiegenen Heterogenität von Lebensphasen immer wichtiger werden wird (Doinet et al. 2007) und auch durch die Auftraggeber mehr beachtet werden muss. Hier ist das Personalwesen der Auftraggeber gefordert und setzt an der Analyse von Mitarbeiterstrukturen (Alter, Geschlecht, etc.) an. Wird durch Auftraggeber von Catering-Unternehmen die Umsetzung geplanter Zuschuss-Senkungen gefordert, müssen auch Möglichkeiten und Freiheitsgrade zur Ausgestaltung verschiedener Verpflegungsangebote gegeben sein¹⁷⁶. Optimierte Verpflegungsangebote resultieren aus vorangegangenen, eigenen Strategie-Überlegungen zur Ressource Mensch, bzw. Gast. Standard-Leistungsverzeichnisse als Grundlage für Ausschreibungen von Catering-Leistungen, gegebenenfalls durch den Einbezug externer Berater formuliert, sind für den Einkauf leicht und vor allem schnell hinsichtlich der abgegebenen Angebote zu managen. Sie sind aber nicht der Garant für ein auf die spezifische Unternehmenssituation passendes betriebsgastronomisches Verpflegungsangebot. Hierfür gibt das untersuchte Unternehmen ein gutes Beispiel. Können die Gäste aufgrund der Länge der Mittagspause oder der Flexibilität der Arbeitszeiten auch außerhalb des Standortes verschiedene Verpflegungsangebote der öffentlichen Gastronomie aufsuchen, macht eine Vielfalt unterschiedlicher Verpflegungsangebote im Hause, etwa in Form eines Betriebsrestaurants, einer Cafeteria und eines Kiosks keinen Sinn mehr. Die Folge ist die Gefahr einer geringen Akzeptanz der hauseigenen Verpflegungsangebote mit der Konsequenz einer hohen Zuschuss-Gewährung. Die erforderliche monetäre Unterstützung des Caterers kann letztendlich zur Schließung von Verpflegungsangeboten und dem Verlust der ursprünglich getätigten Investitionen führen¹⁷⁷. Daher muss an dieser Stelle umso dringlicher ein tiefergehendes Verständnis für die Versorgungshandlung-

¹⁷⁶ Wird beispielsweise auf die Form der Verpachtung für einen Caterer umgestellt, macht eine Küchenkommission zur Abstimmung der Food-Angebote zwischen Auftraggebern und Caterer keinen Sinn mehr. Der Caterer trägt zukünftig das vollständige wirtschaftliche Risiko.

¹⁷⁷ Der drohenden Gefahr einer Nichtnutzung hauseigener Verpflegungsangebote aufgrund der Kannibalisierungseffekte einer sich am Standort befindlichen öffentlichen Gastronomie lässt sich mit der Ausgabe so genannter Essensschecks begegnen. Bei diesem Modell implementiert der Auftraggeber überhaupt kein Verpflegungsangebot, sondern kauft den Mitarbeitern bei darauf spezialisierten Unternehmen diese Essensschecks. Diese Schecks können bei den entsprechenden Akzeptanzstellen (Restaurants, Supermärkte, etc.) für den auf dem Scheck angegebenen Wert eingelöst werden. Der Wert kann durch den Auftraggeber in unterschiedlicher Höhe fixiert werden.

gen von Gästen sichergestellt werden. Grundsätzlich beginnt, wie oben bereits angedeutet, eine derartige Betrachtung immer bei der vorhandenen Mitarbeiter-Struktur. Unternehmensstrategie und –philosophie stellen weitere Parameter dar. Diese Studie verdeutlicht, dass Mitarbeiter ein komplexes Bündel an Motiven aufweisen, die als Antriebskräfte wirken. Gute Leistungen im Berufsleben, verbunden mit der dadurch notwendigen physischen und psychischen Entspannung und einer Kompatibilität zu dem eigenen Lebensentwurf und der beobachtbaren Versorgungszufriedenheit sind einige der Zusammenhänge, die in das Kalkül von Auftraggebern für Cateringleistungen gezogen werden müssen. Die Vielfalt dieser Zusammenhänge zeigt, dass sich verschiedenartige Möglichkeiten einer Realisierung bedürfnisorientierter Verpflegungsangebote ergeben. Ist beispielsweise in einem Unternehmen eine jüngere Mitarbeiterstruktur vorhanden, könnte ein Verpflegungsangebot konzipiert werden, das sich überhaupt nicht auf Betriebsrestaurants im klassischen Sinne ausrichtet. Denkbar ist ein Konzept, welches sich durch die Kombination von zwei Verpflegungsangeboten ergibt: Eine Coffee-Bar, die mit einem ansprechenden Ambiente (Gedämpftes Licht, „Chill-out-Musik“) von morgens bis abends geöffnet hat, das Food-Angebot auf nährwertoptimierte Zwischenmahlzeiten ausgerichtet hat und zusätzliche Einkaufsmöglichkeiten mit einem in der Nähe befindlichen Shop verbindet. Für Catering-Unternehmen ist es wichtig, zunächst zu wissen, welche Bedürfnisse bei den Mitarbeitern der Auftraggeber vorhanden sind, damit darauf abzustimmende Verpflegungsangebote erfolgreich eingeführt werden können¹⁷⁸. Der regelmäßig stattfindende Dialog des Auftraggebers mit dem Caterer ist wichtig, damit nähere Informationen zur Gäste-Struktur und der sich im Zeitablauf ändernden Bedürfnisse für betriebsgastronomische Verpflegungsangebote erfahren werden können¹⁷⁹.

¹⁷⁸ Die „Schieflage“ zwischen Gästewünschen und Vermutungen der Betreiber wurde sehr deutlich zum Schluss der GABEK®-Analyse dargestellt.

¹⁷⁹ Die Personalabteilung ist auch in die Organisation von Ausschreibungen für Catering-Aufträge einzubinden, denn der Einkauf kann entsprechende Angebote des Marktes nur auf der Grundlage der ihm zur Verfügung gestellten Informationen ermitteln.

7 Zusammenfassung und Ausblick

7.1 Zusammenfassung

Ausgangspunkt dieser Studie war die Feststellung, dass Catering-Unternehmen die Motive ihrer Gäste für die Inanspruchnahme betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote nicht genau kennen und eine diesbezügliche wissenschaftliche Untersuchung zurzeit nicht vorliegt. Verhaltensweisen der Gäste werden durch Caterer oftmals mit Hilfe gemachter Erfahrungen und Vermutungen erklärt und die vorhandenen Gastbefragungen sind eher als ex-post Beurteilungen des vorhandenen Food-Angebotes und des Services in einem Betriebsrestaurant ausgerichtet (Kapitel 1.1.) Das mangelhafte Ergebnis dieses Ansatzes wurde insbesondere mit dem Vergleich der Gästewünsche und der Vermutungen durch Caterer in der GABEK[®]-Untersuchung aufgezeigt. Betriebsgastronomie befindet sich in einem Spannungsfeld verschiedenster Antriebskräfte, die nicht zuletzt durch die Emotionalität der Dienstleistung an sich schwer vorhersehbar wirken können¹⁸⁰. In der Formulierung der Zielsetzungen (Kapitel 1.2.) wurde diese Existenz unterschiedlicher Marktkräfte angesprochen, deren jetzt vorliegende Kenntnis zu einer verbesserten Wirkungsweise von Marketing-Instrumenten führen kann.

Kapitel 2 gibt einen tiefgehenden Einblick in den Markt der Betriebsgastronomie. Ausgehend von einem geschichtlichen Abriss werden die aktuellen Marktdaten vorgestellt, die sich aus den unterschiedlichsten Quellen (Verbände, Fachzeitschriften, etc.) ergeben haben. Die Darlegung gesetzlicher Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes verdeutlicht einen wichtigen Rahmenparameter für die Ausgestaltung von Verträgen in der Betriebsgastronomie. Zum Schluss dieses Kapitels wird die Abgrenzung dieses Marktes zur öffentlichen Gastronomie vorgenommen und zeigt im Kapitel 2.1. den hauptsächlichen Unterschied in der Vermarktung gastronomischer Services und Produkte („Über den Arbeitgeber zum Gast“). Die zu ergründenden Motive sollten sich auf die unterschiedlichen Formen der Betriebsgastronomie beziehen lassen und das setzt voraus, dass diese Verschiedenheiten bekannt sind. Zum Schluss dieses Kapitels wird eine Differenzierung von Verpflegungssystemen, Food-Angeboten und Verpflegungsangeboten vorgenommen und ihre jeweiligen Merkmale skiz-

¹⁸⁰ Eine zusätzliche Wirkkraft soll an dieser Stelle nur angedeutet werden, nämlich die Einbindung des eventuell bereits vorhandenen Personals (Eigenregie oder des Wettbewerbers) in die vorhandenen Organisationsstrukturen eines Catering-Unternehmens, wenn ein Vertrag beginnt (Dünnwald 2007, S. 313 ff.).

ziert (Kapitel 2.2.). Diese Differenzierung führt schließlich zu einer klaren Abgrenzung der Begrifflichkeit „Betriebsgastronomische Verpflegungsangebote“.

Das dritte Kapitel stellt zunächst kurz den gegenwärtigen Stand der Motivforschung dar, um sich anschließend mit den vorhandenen Studien zum Ernährungsverhalten am Arbeitsplatz zu befassen (Kapitel 3.2.). Der Abschnitt beginnt zunächst aus der Thematisierung gesellschaftlicher Trends, damit die Bedeutung dieser Rahmenparameter verständlich wird. Das Modell von Piorkowsky diente der wissenschaftlichen Orientierung zur Entwicklung eines neuen Modells und wurde im Rahmen dieses Kapitels beleuchtet. Dabei wurde ein besonderes Augenmerk auf die Bewusstseins-ebene der vorgefundenen Konzeption gelegt, da sich in dieser Ebene Ansätze für diese Arbeit erkennen ließen. Piorkowsky benennt an diese Stellen „Motive“ und „Zufriedenheit“ und bezeichnet sie als nicht beobachtbare Determinanten des Verhaltens von Gästen.

Kapitel 4 stellt das empirische Projekt vor und enthält die erforderlichen Erläuterungen zur gewählten Vorgehensweise. Innerhalb dieser Theorie-Reflexion werden die gewählten Ansätze kurz dargestellt und der gesamte Forschungsansatz im Einzelnen erläutert. Deutlich wird zudem, dass der GABEK® - Ansatz nicht nur Ergebnisse für unterschiedliche Perspektiven (Gäste und Caterer) ermittelte. Es wurde im Zuge gemachter Erfahrungen und Erkenntnisse eine zweite Erhebungs-Phase notwendig, die sich dem empirischen Feld mit der Means-End-Chain – Analyse näherte. Beide Methoden nutzten wiederum für die Auswertung der erzeugten Daten das Mayring'schen Paradigma, das als verbindende Klammer der GABEK®- und der Means-End-Chain - Analyse zu verstehen ist (Kapitel 4.2.).

Das fünfte Kapitel zeigt die erhaltenen Ergebnisse auf. Beide Methoden führen zu ähnlichen Resultaten, wobei GABEK® zunächst eine weitergefasste Ausrichtung auf mehrere Verpflegungsangebote beinhaltet. Die engere Fokussierung auf das Betriebsrestaurant mittels Means-End-Chain wurde aufgrund der erhaltenen Ergebnisse aus GABEK® und der Orientierung an der Konzeption von Piorkowsky vorgenommen. Beide Methoden ergänzen sich, lieferten Ergebnisse hinsichtlich der in Kapitel 1.2. aufgeführten Ziele und konnten somit in einem ganzheitlichen Modell zur Erklärung des betriebsgastronomischen Konsumentenverhaltens verarbeitet werden. Die besonderen Bedeutungen dieser Arbeit ergeben sich aus der erstmaligen wissenschaftlichen Herausarbeitung der Motive von Gästen der Betriebsgastronomie und einer damit verbundenen Darlegung der Nutzungsgründe unterschiedlicher Verpflegungsangebote. Die Darstellung der Komplexität der in diesem Markt vorhandenen An-

triebskräfte führt zu den Einflussgrößen auf das Verzehrverhalten in der Betriebsgastronomie. Es lassen sich insgesamt drei Einflussfeldern gruppieren: Organisatorischer Rahmen, Marketing-Mix und individuelle Bedingungen der Gäste. Die empirisch ermittelten Motive finden sich schließlich als Bestandteile individueller Bedingungen wieder. Aufgrund der Deckungsgleichheit der Ergebnisse von GABEK und Means-End-Chain kann zunächst eine Gruppierung in Hauptmotive (Zeitersparnis, Informationsaustausch/Kommunikation, Entspannung psychisch/physisch und ausgewogene Ernährung) vorgenommen werden, ohne die Priorität der anderen Motive (Work-life-balance, Qualität und Frische des Food-Angebotes, Abwechslung, Gutes Preis-/Leistungsverhältnis, Hohe Servicequalität, Sinnhaftes Erleben) bewerten zu wollen.

Die in Kapitel 6 geführten Diskussionen stellen im ersten Teil unter anderem den Erkenntnisgewinn und den wissenschaftlichen Mehrwert der Arbeit dar. Aus der theoretischen Diskussion werden noch bestehende Lücken erkennbar, so etwa der nicht direkt erkennbare Zusammenhang von Einzel-Motiven zu der Nutzungs-Affinität von Gästen hinsichtlich verschiedener Verpflegungsangebote der Betriebsgastronomie. Die praktische Diskussion leitet unmittelbare Implikationen für Caterer und deren Auftraggeber ab und soll die Implementierung von Verpflegungsangeboten für beide Seiten erleichtern.

7.2 Kritische Betrachtung und Ausblick

Die vorliegende empirische Untersuchung zeigt, dass es ein breites Feld konkret benannter Faktoren gibt, die betriebsgastronomische Verpflegungsangebote explorativ rekonstruieren können. Die Antworten hinsichtlich der eingangs gestellten Fragen zu den Nutzungsgründen leiten sich aus den Bereichen „Organisatorischer Rahmen“, „Marketing-Mix des Caterers“ und „Individuelle Bedingungen der Gäste“ ab. Es konnte ein Modell ausgearbeitet werden, in dem Motive als eine von mehreren Einflussfaktoren enthalten sind. Die eigentliche Motivfindung zeigte Schwerpunkte auf, die sich in sogenannten Kernmotiven verdichten. Offenkundig gibt es dabei Motive, die nicht nur auf den Berufsalltag fokussieren. Vielmehr erscheinen auch Gründe, die sich aus dem allgemeinen Lebensentwurf der Gäste und dem Vorliegen gruppenspezifischer Prozesse ableiten lassen. Aus der Betrachtung dieser Aspekte ergeben sich weitere, interessante Forschungsansätze für die Sozialwissenschaft.

Die gegenwärtig vorzufindenden Studien und wissenschaftlichen Ausarbeitungen hatten sich diesem Feld bislang noch nicht in der entsprechenden Tiefe genähert. Es konnte durch die

gefundenen Ergebnisse verdeutlicht werden, dass es insgesamt vier Kernmotive für die Nutzung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote gibt. Es erscheint vielversprechend - auch das leistet diese Arbeit - die Komplexität des Forschungsansatzes weiter zu durchleuchten. Die Ansätze von Meyer und Piorkowsky enthalten lediglich eine Ausrichtung auf das Verpflegungsangebot „Betriebsrestaurant“. Die Vielfalt vorhandener betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote stand bislang nicht im Fokus entsprechender wissenschaftlicher Betrachtungen und an diesem Punkt ist auch in dieser Arbeit der Erkenntnisgewinn begrenzt. Die erhaltenen Motive dieser Untersuchung zeigen nur ansatzweise einen direkten Zusammenhang zu dem einen oder anderen Verpflegungsangebot.

Die eingangs genannte Zielsetzung des Erkennens von Nutzungsmotiven betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote kann mit dieser qualitativen Arbeit zunächst als erfüllt gelten. In diesem Zusammenhang ist jedoch weitergehend zu überlegen, inwiefern das mit dieser Arbeit ausgearbeitete Modell quantitativ weitergeforscht werden könnte. Zielsetzung einer darauf aufbauenden Modell- und Hypothesenentwicklung mit empirischer Validierung wäre das Erkennen direkter Zusammenhänge von Nutzungsmotiven und Konsumentenpräferenzen zu einzelnen Verpflegungsangeboten. Die mittels qualitativer Forschung erzeugten Daten wären bei diesem Forschungsansatz aufgrund ihrer Fülle hinsichtlich ihrer Interpretationen schwerlich reduzierbar ohne wesentliche Inhalte zu eliminieren.

Die aus diesen Überlegungen heraus entstandene Ausrichtung des empirischen Projektes auf ein Unternehmen des Kredit- und Versicherungsgewerbes zeigt weitere Limitationen. Obwohl in Kapitel 4 die Entscheidung für ein einzelnes Unternehmen des tertiären Sektors argumentativ dargelegt wurde, sind kritische Anmerkungen an dieser Stelle durchaus zulässig. Die Einbeziehung von Unternehmen des sekundären Sektors und die Übertragung dieses Forschungsansatzes auf ein Unternehmen der Fertigungs- oder der Schwerindustrie eröffnen weitere Betätigungsfelder qualitativer Forschung, die sich wiederum mit einer longitudinalen Beobachtung koppeln ließe. Die vorliegende Arbeit präsentiert Ergebnisse, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erhoben wurden. Die in Kapitel 3 als Rahmenparameter für das Verständnis der dort aufgeführten Studien geschilderten gesellschaftlichen Veränderungen zeigen jedoch deutlich, dass der untersuchte Komplex mit seinen inhärenten Antriebskräften eindeutig dynamischer Natur ist. Diesem Charaktermerkmal ließe sich mit einer Langzeitbeobachtung begegnen, deren Ergebnisse innerhalb eines Verhaltensforschungsansatzes prognostisch verwendbar wären. Ein entsprechender Forschungsansatz wäre ein interessanter Gesichtspunkt hinsichtlich der Verwendung somit gewonnener Vorhersagen zu Markt-

trends für die mittel- bis langfristig angelegten Planungen von Architekten und Küchenbauern.

Eine weitere Restriktion ergibt sich bei der zugrundeliegenden Anbieter-Sicht dieser Studie. Caterer und Auftraggeber sind die hauptsächlichen Antriebskräfte bei der Ausgestaltung betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote. Bei den Befragungen erfolgte die Einbeziehung der Arbeitgeber-Vertretungen gegenüber dem Caterer in ihrer Funktion als Gäste (Personal, Einkauf und Betriebsrat). Vertreter des Caterings waren als Experten ebenfalls unmittelbar eingebunden. Die dritte Gruppe waren die „normalen“ Gäste, die die unterschiedlichen Verpflegungsangebote mehr oder minder täglich aufsuchten. Aus den Ergebnissen resultierten schließlich innerhalb der Praxis-Diskussion Handlungsempfehlungen für die beiden oben genannten Interessengruppen. Sinnvoll wäre daher auch ein (Konsumenten-) Forschungsansatz, der sich schwerpunktmäßig mit der Nachfrage-Sicht und den damit verbundenen Wahrnehmungen auseinandersetzen würde.

Abschließend ist zu konstatieren, dass diese Arbeit als ein wichtiger Schritt für das tiefergehende Verständnis von Motiven zur Inanspruchnahme betriebsgastronomischer Verpflegungsangebote zu sehen ist. Es konnte nicht nur eine empirisch fundierte Darlegung von Motiven erarbeitet werden. Die dem Forschungsansatz inhärente multikausale Vernetzung führt zu einem erklärenden Modell, dessen inhaltliche Ausprägungen eine Verwendung in Theorie und Praxis möglich macht.

LITERATURVERZEICHNIS

- Adler, E., 2007: Komplexität und Qualität. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 109-114.
- Adler, T., 2004: Developing an Internal Marketing Concept Using Two Methods of Data Analysis. In: Buber, R.; Gadner, J.; Richards, L. (Hrsg.): Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research, Hampshire/New York, S. 206-217.
- Aghamanoukjan, A.; Buber, R.; Meyer, M., 2007: Qualitative Interviews. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 415-435.
- Ahrens, I., 2004: Der Orient-Exzess - Ein kleiner Kaffeeklatsch. In: Platt, Th. (Hrsg.): Genussbarometer Deutschland - Wie wir zu leben verstehen, 1. Aufl., Berlin, S. 88-95.
- Altherr, O., 2007: Autobahn-Catering. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 67-73.
- apetito AG; 2005: Gesunde Ernährung am Arbeitsplatz. In: http://www.apetito/ueber_uns/ernaehrungsberatung/ernaehrungstipps/berufstaetige (am 23.01.2005).
- apetito AG; 2007: Lust auf Bistro Minis? In: http://www.apetito.de/betriebe/snacks_und_mehr.php (am 14.07.07).
- Apollinaris GmbH (2007), Geschmack 2007. Hamburg.
- Apollinaris GmbH (2006), Geschmack 2006. Hamburg.
- ARAMARK Holdings GmbH & CO.KG; 2007b: Smart Dine - Genuss ist in der kleinsten Küche. In: <http://www.smartdine.de/smart-dine-text.html> (am 14.04.07).
- ARAMARK Holdings GmbH & CO.KG; 2007a: Gute Ideen für jeden Geschmack - Restaurant Collection. In: <http://www.aramark.de/aramark-leistungen/gastronomie-catering-kantine.htm> (am 14.04.07).
- Atkinson, J. W.; 1975: Einführung in die Motivationsforschung, Stuttgart.
- Atkinson, R.C., Shiffrin, R.M.; 1971: The Control Process of Short-Term Memory. In: Scientific American, Jg. 225, S. 82-90.
- Bauer, G. W. ; Dalnodar, E., 2007: Checkliste zum Catering eines Kettenhotels in Osteuropa (Sheraton Warsaw). In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 123-137.
- Baumann, G., 2007: Schiffs-Catering - dargestellt am Beispiel der KD Köln-Düsseldorfer Deutsche Rhein Schifffahrt AG. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 63-65.
- Bazeley, P., 2004: Issues in Mixing Qualitative and Quantitative Approaches to Research. In: Buber, R.; Gadner, J.; Richards, L. (Hrsg.): Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research, Hampshire/New York, S. 141-156.
- Bazeley, P.; Richards, L.: 2000: The NVivo Qualitative Project Book, London.
- Becker, H.; Grothues, U.: 2007: Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg.

- Behrens, G.; 1991: Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Heidelberg.
- Berekoven, L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P.: 2001: Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Bernard, Ch. M., 2007: Non-Food-Catering. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 185-192.
- Bierhoff, H.-W.; 2009: Lexikon der Psychologie: Attribution. In: <http://www.wissenschaft-online.de/abo/lexikon/psycho/1584> (am 20.12.2009).
- Birbaumer, N.; Schmidt, R.F.: 1999: Biologische Psychologie, 4. Aufl., Berlin.
- Blasius, T.; 2006: Werbesprüche in Gefahr. In: Westdeutsche Allgemeine Zeitung, S. 2.
- Blenke, P.; Wieke, Th.: 2001: Kaiser, Köche, Caterer, Niedernhausen.
- Bober, S.; 1990: Gemeinschaftsverpflegung im Urteil der Gäste - Meßverfahren, Beurteilungsmerkmale, Meßergebnisse, Hamburg.
- Bohsack, R., 2007: Dokumentarische Methode. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 319-330.
- Bölts, M.; 2005: Ernährung und Essverhalten in der Gemeinschaftsverpflegung. In: Dokumentation zur Jahrestagung FA Haushaltstechnik 2005 - Verpflegung im Wandel, S. 1-7.
- Botschen, G.; Thelen, E. ; Pieters, R., 1997: Using Means-End Structures for Benefit Segmentation in a Service Industry. In: Mühlbacher, H.; Flipo, J.-P. (Hrsg.): Advances in Services Marketing, Wiesbaden, S. 155-180.
- Bottomore, T.; 1987: Sociology - A Guide to Problems and Literature, 3. Aufl., London.
- Buber, R.; Gadner, J.; Richards, L.: 2004a: Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research, Hampshire, New York.
- Buber, R.; Gadner, J.; Ruso, B., 2004b: Consumer Behaviour in Recreational Areas of Shopping Malls: A Mixed-Model Research Design. In: Buber, R.; Gadner, J.; Richards, L. (Hrsg.): Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research, Hampshire/New York, S. 157-174.
- Buber, R.; Holzmüller, H.H.: 2007: Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, Wiesbaden.
- Buber, R. ; Klein, V., 2007: Zur Bedeutung qualitativer Methodik in der Marktforschungspraxis. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 47-61.
- Buber, R. ; Kraler, C., 2000: How GABEK and WinRelan Support Qualitative Research. In: Buber, R.; Zelger, J. (Hrsg.): GABEK II. Zur Qualitativen Forschung. On Qualitative Research, Innsbruck, S. 111-137.
- Buber, R.; Zelger, J.: 2000: GABEK II. Zur Qualitativen Forschung. On Qualitative Research, Innsbruck.
- Buck, R.; 1988: Human Motivation and Emotion, 2. Aufl., New York, u.a.

- Bundesverband der Betriebskrankenkassen (2001), Ernährungsverhalten von Berufstätigen. Berlin.
- BVE Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2006), Genuss hat Konjunktur - Profil ist gefragt; Jahresbericht 2005_2006. Berlin.
- Christianson, S. A.; 1992: The Handbook of Emotion and Memory, Hillsdale (N.J.).
- Coca Cola Company (2004), The European Consumer. Paris.
- Compass Group Deutschland GmbH; 2007a: Caffè Ritazza. In: <http://www.compass-group.de/UnsereMarken/> (am 14.04.2007).
- Compass Group Deutschland GmbH; 2007b: Shop 2 go. In: <http://www.compass-group.de/UnsereMarken/> (am 14.04.2007).
- Compass Group Deutschland GmbH; 2007c: Upper Crust. In: <http://www.compass-group.de/UnsereMarken/> (am 14.04.2007).
- Compass Group Deutschland GmbH; 2007d: Ritazza - Die Kaffeemarke. In: <http://www.compass-group.de/UnsereMarken/ritazza.html#> (am 14.04.2007).
- Conslin AG (2005), Steht die Trendwende im Außer-Haus bevor? München.
- DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) (2006a), DEHOGA -Branchenbericht zur Lage von Hotellerie und Gastronomie in Deutschland. Berlin.
- DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) (2007), DEHOGA-Branchenbericht Winter 2006/2007 zur konjunkturellen Entwicklung des Gastgewerbes in Deutschland. Berlin.
- DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) (2004b), Wir machen Branchenpolitik - Jahrbuch 2003/2004. Berlin.
- DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) (2004a), Gemeinschaftsgastronomie in Deutschland. Berlin.
- DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) (2005a), 19. Konjunkturbericht Gastgewerbe. Berlin.
- DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) (2005b), Jahrbuch 2004/2005. Berlin.
- DEHOGA Bundesverband (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.) (2006b), Hotellerie und Gastronomie in Deutschland - Jahrbuch 2005/2006. Berlin.
- Denzin, N. K.; 1978: The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods, 2. Aufl., McGraw Hill.
- Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V.; 2004: Ernährungsbericht 2004, Bonn.
- Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V.; 2006: Die Deutschen werden immer dicker. In: <http://www.dge.de/modules.php?name=News&file=article&sid=576> (am 13.12.2006).

- Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V.; 2008: Ernährungsbericht 2008. In: <http://www.dge.de/modules.php?name=News&file=article&si=909> (am 24.09.09).
- Dewender, S., 2007: Catering-Logistik. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 177-184.
- Doinet, R., Eissele, I., Gamerschlag, B., Götting, M., Hoidn-Borchers, A., Kruse, K., Lauerer, M., Schaper, A., Schneider, M.; 2007: Was wirklich zählt im Leben. In: Stern, Jg. 48, S. 30-42.
- Dollase, J., 2004: Deutsche Spitzenköche im internationalen Vergleich. In: Platt, Th. (Hrsg.): Genussbarometer Deutschland - Wie wir zu leben verstehen, 1. Aufl., Berlin, S. 104-112.
- Donnachie, I. L.; 2000: Robert Owen: Owen of New Lanark and New Harmony, Tuckwell.
- Donner, S.; 2007: Vitaminspritze für Tomaten. In: Handelsblatt, S. 19.
- Donovan, R.J., Rossiter, J.R.; 1982: Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach. In: Journal of Retailing, Jg. 58, S. 31-57.
- Dünnwald, A., 2007: Betriebsübergang nach § 613a BGB - Dauerbrenner im Arbeitsrecht?! In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 313-316.
- Dyllick, Th. ; Tomczak, T., 2007: Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 65-79.
- Ehrlich, J.-M.; 2006a: Der harte Weg nach oben. In: Catering inside, Jg. 6, S. 26-33.
- Ehrlich, J.-M.; 2006b: Die Branche strotzt vor Zuversicht. In: Küche, Jg. 1, S. 12-22.
- Ehrlich, J.-M.; 2004: Caterer auf Partnersuche. In: Catering inside, Jg. 2, S. 24-30.
- Ehrlich, J.-M.; 2005: Die Branche setzt auf Konsolidierung - Ausblick 2005. In: Küche, Jg. 1, S. 12-21.
- Ehrlich, J.-M.; 2007: Die Branche setzt auf Umsatzplus. In: Küche, Jg. 1, S. 70-75.
- Emmerich, M.; 2007: Spritzige Durstlöcher - kalorienarme Vielfalt überzeugt. In: Catering Management, Jg. 6, S. 10.
- Ernst, St.; 2005: Angewandter "Methodenmix"? Gruppendiskussionen und schriftliche Befragungen am Beispiel eines Vorstudienmodells in der Hochschulevaluation (46 Absätze). Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research (On-line Journal), 5 (2), Art. 3. In: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-04/2-04ernst-d.htm> (am 03.03.2005).
- EUREST Deutschland GmbH; 2007: Willkommen bei Piccorante! In: <http://www.eurest.de/piccorante/> (am 14.01.2007).
- Fichtner, U.; 2004: Tellergericht - Die Deutschen und das Essen, München.
- Flick, U., 1995: Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, U.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, St. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialfor-

- schung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim, S. 147-173.
- Flick, U.; von Kardorff, E.; Keupp, H.; von Rosenstiehl, L.; Wolff, St.: 1995: Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim.
- Flocke, S.-J.; 2006: Welche Bedeutung hat Gender-Marketing? In: Absatzwirtschaft, Jg. Sonderheft 5, S. 158-160.
- Foscht, Th.; Angerer, Th.; Swoboda, B., 2007: Mixed Methods. Systematisierung von Untersuchungsdesigns. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 247-259.
- Frombach, K.-D.; 1961: Gemeinschaftsverpflegung im Wandel der Zeit, Berlin.
- Gadner, J.; Buber, R.; Richards, L.: 2004: Organising Knowledge, Hampshire/New York.
- Gadner, J.; Ohnesorge, D., 2004: Conceptual Knowledge Organisation and the Problem of Understanding. In: Gadner, J.; Buber, R.; Richards, L. (Hrsg.): Organising Knowledge, Hampshire/New York, S. 60-74.
- Gahl, A.; 2007b: Ursachen für Übergewicht und Fettsucht sind hinreichend bekannt. In: Presseinformation der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e.V., Bonn.
- Gahl, A.; 2007a: Fettarm, fettreduziert, light - Was bringt die neu Health Claims-Verordnung? In: Presseerklärung der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e.V., Bonn.
- Gelbrich, K., 2007: Blueprinting, sequentielle Ereignismethode und Critical Incident Technique. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 617-633.
- Gengler, C.E., Klenosky, D.B., Mulvey, M.S.; 1995: Improving the graphic representation of means end results. In: International Journal of Research in Marketing, Jg. 12, S. 245-256.
- Gengler, C.E., Reynolds, T.J.; 1995: Consumer Understanding and Advertising: Analysis and Strategic Translation of Laddering Data. In: Journal of ADVERTISING RESEARCH, Jg. 35, S. 19-33.
- Glaser, B.; Strauss, A.: 1967: The Discovery of Grounded Theorie: Strategies for Qualiative Research, Chicago.
- Gloger, A.; 2005: Essen der Zukunft: Das sind die Megatrends. In: Trendletter, Jg. Schwerpunkt Life-Design, S. 8-9.
- Goy, M.; 2004: Kühlregal als Jungbrunnen. In: Welt am Sonntag, Jg. 17, Nr. 11, S. 11.
- Gregorio di, S., 2007: Software-Instrumente zur Unterstützung qualitativer Daten. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 731-760.
- Griffin, A., Hauser, J.R.; 1993: The Voice of the Customer. In: Marketing Science, Jg. 12, S. 1-27.
- Groenewold, U.; 2004b: Wenn das Essen krank macht. In: Welt am Sonntag, Jg. 15, S. 10.

- Groenewold, U.; 2004a: Dick werden durch Diät. In: Welt am Sonntag, Jg. 17, S. 12.
- Gröppel, A.; 1991: Erlebnisstrategien im Einzelhandel, Heidelberg.
- Gruber, Th.; Voss, R.; Balderjahn, I. ; Reppel, A., 2007: Online Laddering. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 569-581.
- Grunert, K.; 1991: Kognitive Strukturen von Konsumenten und ihre Veränderung durch Marketingkommunikation, Theorie und Messverfahren. In: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 1, S. 11-22.
- Haschke, F.; 2005: Wie Firmen zu Anwälten eines gesunden Lebensstils werden. In: Trendletter, Jg. 4, S. 3.
- Häusel, H.-G.; 2005: Brainscript - Warum Kunden kaufen, Planegg.
- Heckel, St. (2007), Pressemitteilung 07/16 DEHOGA Branchenbericht Gastgewerbe: Mehr Umsatz, aber höhere Kosten. Berlin.
- Heckel, St. (2009b), Pressemitteilung 17.02.2009 DEHOGA Gastgewerbe 2008 - Wirtschaftskrise trifft Gastgewerbe. Berlin.
- Heckel, St. (2009a), Pressemitteilung 20.03.09 DEHOGA Umsatzzahlen Januar 2009: Gastgewerbe weiterhin im Minus. Berlin.
- Herrmann, A.; Homburg, C.: 2000: Marktforschung - Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Hildebrandt, L., 2000: Hypothesenbildung und empirische Überprüfung. In: Herrmann, A.; Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung - Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 35-57.
- Hitzler, R., 2007: Phänomenologie. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 81-92.
- Hoener, H.; 1910: Die gemischten Verträge in ihren Grundformen - Bd. 1, Mannheim.
- Hofer, J., 2000: Zur Stichprobengröße bei GABEK-Untersuchungen. In: Buber, R.; Zelger, J. (Hrsg.): GABEK II. Zur Qualitativen Forschung. On Qualitative Research, Innsbruck, S. 165-184.
- Höld, R., 2007: Zur Transkription von Audiodaten. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 655-668.
- Holzmüller, H. H. ; Buber, R., 2007: Optionen für die Marketingforschung durch die Nutzung qualitativer Methodologie und Methodik. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte - Methoden - Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 3-20.
- Hopf, C., 1995: Qualitative Interviews in der Sozialforschung. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Keupp, H.; von Rosenstiehl, L.; Wolff, St. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim, S. 177-182.

- Hoppe, H., 2007: Bio-Catering - Neue Wege in der Kindergarten- und Schulverpflegung. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 91-94.
- Horst, M.; 2004: Was macht die Lebensmittelwirtschaft? In: Risikokommunikation - Der Verbraucher zwischen Irritation und Information, Jg. Tagungsband zum 7. aid-Forum am 27. Mai 2004 in Bonn, S. 23-28.
- Horx, M.; Friedemann, C.: 2006: Trendletter - Top-Trends 2006/2007, Bonn.
- Huber, G. L., 1995: Computerunterstützte Auswertung qualitativer Daten. In: Flick, U.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, St. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim, S. 243-248.
- Huber, Th.; Steinle, A.: 2005: Trendletter - Die Konsum-Märkte von morgen, Bonn.
- Intelect Marktforschung GmbH (2004), Außer-Haus-Markt-Informationen. Nürnberg.
- Internorga und gv-Praxis (2007), GV-Barometer 2007: Auf Kurs in bewegten Zeiten. Hamburg.
- Internorga und Roland Berger Market Research (2003), GV Barometer 2003: Das Innovations- und Investitionsklima in der Gemeinschaftsverpflegung. Hamburg.
- Internorga und Roland Berger Market Research (2005), GV Barometer 2005: Das Innovations- und Investitionsklima in der Gemeinschaftsverpflegung. Hamburg.
- Izard, C. E.; 1999: Die Emotionen des Menschen: eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie, 9. Aufl., Weinheim.
- Jarchow, C.; 1999: Werbebanner im World Wide Web. In: Planung und Analyse, Jg. 2, S. 45-47.
- Jones, P., 2007: Flight-Catering Industry. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 39-55.
- Jüttemann, G.; 1989: Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, 2. Aufl., Heidelberg.
- Keitz, B. v.; 1983: Wirksame Fernsehwerbung, 2. Aufl., Würzburg, u.a.
- Kepper, G., 2000: Methoden der Qualitativen Marktforschung. In: Herrmann, A.; Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung - Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 159-202.
- Kepper, G.; 1995: Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, Köln.
- Kimmel, M., 2004: Gestalt-Based Linguistics and the GABEK Method: What Cognitive Science has to Say on "Space Logic" in Everyday Thought. In: Gadner, J.; Buber, R.; Richards, L. (Hrsg.): Organising Knowledge, Hampshire/New York, S. 75-92.
- Kjeldal, S.-E.; 2002: Back to Basics: The Sequencing of Inductive and Deductive. Research Methodologies in Fresh Fruit and Vegetable Research. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research (On-line Journal), 3 (3). In: <http://www.qualitative-research.net/fqs/> (am 08.03.2005).

- Kleining, G., 1995: Methodologie und Geschichte qualitativer Sozialforschung. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Keupp, H.; von Rosenstiehl, L.; Wolff, St. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., S. 11-22.
- Klesse, H.-J.; 2005: Bratwurst, Bier und Brezel. In: Wirtschaftswoche, Jg. 7, S. 48-50.
- Kliebisch, C.; 2002: Kommunikationskonzepte für das Gemeinschaftsmarketing von Lebensmitteln: Eine empirische Studie unter Berücksichtigung der Means-End-Chain-Theorie, Berlin.
- Knassmüller, M. ; Vettori, O., 2007: Hermeneutische Verfahren. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 299-317.
- König, M.; Stahmleder, W. ; Knabe, K., 2007: Das Projekt "Road Tour" aus drei Perspektiven. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 115-122.
- Kotler, P.; 1973: Atmospherics as a Marketing Tool. In: Journal of Retailing, Jg. 49, S. 48-64.
- Kriegesmann, U., 2007b: Die Problematik im Überblick. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 161-170.
- Kriegesmann, U., 2007a: Der Catering-Markt. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 13-21.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.: 2003: Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München.
- Kromrey, H.; 2005: "Qualitativ" versus "quantitativ" - Ideologie oder Realität? Symposium: Qualitative und quantitative Methoden in der Sozialforschung: Differenz und/oder Einheit? 1. Berliner Methodentreffen Qualitative Forschung, 24.-25. Juni 2005. In: <http://www.berliner-methodentreffen.de/material/2005/kromrey.pdf> (am 07.08.05).
- Krüger, A.; 2004: Praxisgerechte Lösungen aus Sicht des Caterers. In: industrieBAU, Jg. 6.
- Kuchinka, P., 2004: Measuring Corporate Globalisation: A Mixed-Method Approach to Scale Development. In: Buber, R.; Gadner, J.; Richards, L. (Hrsg.): Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research, Hampshire/New York, S. 221-237.
- Kuckartz, U., 2007: Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 713-730.
- Kuckartz, U.; 1999: Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken, Opladen, Wiesbaden.
- Kühn, Th.; 2005: Qualitative Forschung: ein Nibelungenschatz, den es zu bergen gilt. Tagungsbericht BVM Fachtagung "Qualitative Marktforschung - State of the Art und Ausblick" (34 Absätze). Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research (On-line Journal), 6 (3), Art. 5. In: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-05/05-3-5-d.htm> (am 07.08.2005).
- Kujundzic, A.; 2005: Der Vendingverbraucher ist heiß auf Kaffee und nascht gerne. In: Catering Management, Jg. 5, S. 22.

- Kurz, A.; Stockhammer, C.; Fuchs, S. ; Meinhard, D., 2007: Das problemzentrierte Interview. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 463-475.
- Lamnek, S.; 1995a: Qualitative Sozialforschung, Bd. 1. Methodologie, 3. Aufl., Weinheim.
- Lamnek, S.; 1995b: Qualitative Sozialforschung, Bd. 2. Methoden und Techniken, 3. Aufl., Weinheim.
- Lang, R.; 2004: Riesiges Potenzial im Betriebsverpflegungsmarkt. In: Catering Management, Jg. 9, S. 4.
- Larch, J.; 2003: Wasser - ein "nachtragendes" Element? In: Grander-Journal, Jg. III, S. 42-44.
- Leißring, A.; 2005: Motivation zur gesunden Ernährung. In: <http://www.essen-und-co.de/motivation.html> (am 22.01.2005).
- Leppi, F., 2007: Hochschul-Catering. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 95-99.
- Lobin, D. ; Maindok, H., 2007: Künstliche Erlebniswelten - Die Bedeutung der Disneyization für Skihallen. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 929-950.
- Lönneker, J.; 2003: Verwendungserleben als Basis der Marketingkommunikation. In: Absatzwirtschaft, Jg. 12, S. 24-26.
- Lüchinger, R.; 2003: Bildmarken - Meilensteine der Markengeschichte, Zürich.
- Lueger, M., 2007: Grounded Theory. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 189-205.
- Luerssen, U., 2007: Stadion-Catering - Schnelligkeit entscheidet. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 101-107.
- Maerk, J. ; Zelger, J., 1999: Die serielle Darstellung eines Gestaltenbaumes am Beispiel einer Stadtteiluntersuchung in Mexiko City. In: Zelger, J.; Maier, M. (Hrsg.): GABEK. Verarbeitung und Darstellung von Wissen, Innsbruck, S. 88-137.
- Maier-Solgek, F. ; Neumann, H., 2004: Die wichtigsten Ergebnisse. In: Platt, Th. (Hrsg.): Genussbarometer Deutschland - Wie wir zu leben verstehen, 1. Aufl., Berlin, S. 17-51.
- Mannheim, K., 1964: Beiträge zur Theorie der Weltanschauungsinterpretation. In: Mannheim, K. (Hrsg.): Wissenssoziologie, Neuwied, S. 91-154.
- Maslow, A. H., 1975: Motivation and Personality. In: Levine, F. M. (Hrsg.): Theoretical Readings in Motivation: Perspectives on Human Behaviour, Chicago, S. 358-379.
- Mayring, P., 1995: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, St. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim, S. 209-213.
- Mayring, P., 1989: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Jüttemann, G. (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie, Heidelberg, S. 187-211.

- Mayring, P.; 1997: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim.
- Mayring, P.; 2002: Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim, Basel.
- Mayring, P.; 1996: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Weinheim.
- Mayring, P.; 2003: Qualitative Inhaltsanalyse, 8. Aufl., Weinheim.
- Mayring, P. ; Brunner, E., 2007: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 669-680.
- Mehrabian, A.; Russel, J.A.: 1974: An Approach to Environmental Psychology, Cambridge.
- Meier, M. (2009), DEHOGA Zahlenspiegel IV/2008. Berlin.
- Meyer, J.; 1997: Ernährung am Arbeitsplatz: Eine empirische Untersuchung zum Ernährungsverhalten Berufstätiger in einem Versicherungsunternehmen, Witterschlick/Bonn.
- Meyer, M. ; Reutterer, Th., 2007: Sampling-Methoden in der Marktforschung. Wie man Untersuchungseinheiten auswählen kann. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 229-246.
- Monßen, N., 2007b: Vendingsysteme im Catering. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 153-160.
- Monßen, N.; 2007a: BDV-Report: Mai/Juni 2007. In: Catering Management, Jg. 6, S. 20.
- Monßen, N.; 2006: BDV-Report: Oktober/November - 2006. In: Catering Management, Jg. 11, S. 21.
- Mruck, K. ; Mey, G., 2007: Der Beitrag qualitativer Methodologie und Methodik zur Marktforschung. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 21-45.
- Mühlbacher, H.; Flipo, J.-P.: 1997: Advances in Services Marketing, Wiesbaden.
- Müller, D.; 2007d: Zufriedene Gäste sind Kapital. In: Catering Management, Jg. 10, S. 7.
- Müller, D.; 2007b: Kalter Kaffee erobert den Markt. In: Catering Management, Jg. 07/08, S. 15.
- Müller, D.; 2007c: Multitalent wird gesucht. In: Catering Management, Jg. 07/08, S. 22.
- Müller, D.; 2007a: Branche verzeichnet positive Entwicklung. In: Catering Management, Jg. 9, S. 2.
- Müller, St., 2000: Grundlagen der Qualitativen Marktforschung. In: Herrmann, A.; Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung - Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 127-157.
- Müller-Jung, J.; 2003: Das dicke Ende. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 7.

- Neibecker, B.; 1998: Werthaltungen und kognitive Strukturen der Internetnutzer. In: der markt, Jg. 37, S. 227-238.
- Nerdinger, F. W., 1995: David McClelland: Die Motivationsstudien. In: Flick, U.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, St. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Weinheim, S. 131-135.
- Neumann, D. ; Holzmüller, H.H., 2007: Reporting. Zur Nutzung neuer technologischer Möglichkeiten. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 761-775.
- o.V.; 2002a: Dem Trend auf der Spur. In: GVmanager, Jg. 5, S. 10-12.
- o.V.; 2002b: Differenzierte Entwicklung im Außer-Haus-Verzehr. In: GV-Kompakt, Jg. 4, S. 22-25.
- o.V.; 2005a: Die Einstellung der Verbraucher zu Lebensmitteln, Ernährung und Gesundheit. In: <http://www.eufic.org/de/food/pag/food08/food083.htm> (am 13.02.2005).
- o.V.; 2005b: Laddering. In: <http://medialine.focus.de/PM1D/PM1DB/PM1DBF/pm1dbf.htm?stichwort=laddering> (am 08.05.2005).
- o.V.; 2005c: Means-End-Theory. In: <http://medialine.focus.de/PM1D/PM1DB/PM1DBF/pm1dbf.htm?snr=3623> (am 08.05.2005).
- o.V.; 2006: Trend zu Subventionskürzungen hält an. In: Catering Management, Jg. 01-02, S. 4.
- o.V.; 2009: wissenschaft-online: Attributions-Fragebogen. In: <http://www.wissenschaft-online.de/abo/lexikon/psycho/1596> (am 05.11.09).
- o.V.; 2008: Schulspeisung. In: <http://de.wikipedia.org/wiki/Schulverpflegung> (am 29.04.2008).
- Oevermann, U.; Allert, T.; Konau, E. ; Krambeck, J., 1979: Die Methodologie einer "objektiven Hermeneutik" und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Soefner, H.-G. (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart, S. 352-434.
- Ohnesorge, D., 2004: Coding: A Challenge for Researchers. In: Buber, R.; Gadner, J.; Richards, L. (Hrsg.): Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research, Hampshire/New York, S. 123-138.
- Patton, M. Q.; 2002: Qualitative Research and Evaluation Methods, Thousand Oaks, CA.
- Peinelt, V.; Wentzlaff, G.; Wittich, G.: 2004: Cook and Chill - Untersuchung und Bewertung eines Verpflegungssystems, Aachen.
- Peirce, C. S.; 1990: Semiotische Schriften 1903 - 1906, Frankfurt (M.).
- Perry, Ch., 2004: Realism Also Rules OK: Scientific Paradigms and Case Research in Marketing. In: Buber, R.; Gadner, J.; Richards, L. (Hrsg.): Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research, Hampshire/New York, S. 46-57.

- Peters, T.; 1998: Der Cateringvertrag, Frankfurt (M.).
- Pfadenhauer, M., 2007: Das Experteninterview. Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 449-461.
- Pfannschmidt-Wahl, J.; 2007a: Frische ist Trumpf. In: food service, Jg. 07/08, S. 14-18.
- Pfannschmidt-Wahl, J.; 2005: Im Fokus: Frische & Preis. In: gv-Praxis, Jg. 7-8, S. 14-23.
- Pfannschmidt-Wahl, J. (2007b), Siegerprofil 2007: leicht - gesund - frisch.
- Pfannschmidt-Wahl, J., Leopolder, J.; 2006: Konzentration auf die Plusmacher. In: gv-Praxis, Jg. 7-8, S. 16-23.
- Pinsker, J.; 2004: Gast-Potenziale: Chancen besser nutzen. In: gv-Praxis, Jg. 4, S. 16-21.
- Piorkowsky, M.-B., 1990: Theoretische Grundlagen der Messung der Versorgungszufriedenheit. In: Bober, S. (Hrsg.): Gemeinschaftsverpflegung im Urteil der Gäste - Meßverfahren, Beurteilungsmerkmale, Meßergebnisse, Hamburg, S. 25-44.
- Platt, Th.; 2004: Genussbarometer Deutschland - Wie wir zu leben verstehen, 1. Aufl., Berlin.
- Plutchik, R.; 1996: The Psychology and Biology of Emotions, 2. Aufl., New York, u.a.
- Polster, M., 2004: Eine kleine Philosophie der Kaffeepause. In: Platt, Th. (Hrsg.): Genussbarometer Deutschland - Wie wir zu leben verstehen, 1. Aufl., Berlin, S. 205-211.
- Pörner, B., 2007: Eisenbahn-Catering: Das Beispiel Deutsche Bahn AG. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 57-61.
- Preuß, J., 2007: Business-Catering oder: Wie kann ich Gäste gewinnen und begeistern? In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 23-33.
- Pudel, V.; Westenhöfer, J.: 2003: Ernährungspsychologie - Eine Einführung, 3. Aufl., Göttingen.
- Reichertz, J., 2007: Hermeneutische Wissenssoziologie. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 111-125.
- Reisner & Frank GmbH und G.Pflästerer (2004), Wirtschaftlichkeit und Trends in der Mitarbeiterverpflegung. Mannheim.
- Reynolds, Th., Gutman, J.; 1988: Laddering Theory, Method, Analysis, And Interpretation. In: Journal of ADVERTISING RESEARCH, Jg. FEBRUARY/MARCH, S. 11-31.
- Richards, L., 2004a: Managing Complexity: Knowledge Organisation and Qualitative Software. In: Gadner, J.; Buber, R.; Richards, L. (Hrsg.): Organising Knowledge, Hampshire/New York, S. 93-109.
- Richards, L., 2004b: Qualitative Software Meets Qualitative Marketing: Are these Tools the Right Tools. In: Buber, R.; Gadner, J.; Richards, L. (Hrsg.): Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research, Hampshire/New York, S. 32-45.

- Rost, J.; 2005: Differentielle Indikation und gemeinsame Qualitätskriterien als Probleme der Integration von qualitativen und quantitativen Methoden. Symposium: Qualitative und quantitative Methoden in der Sozialforschung: Differenz und/oder Einheit? 1. Berliner Methodentreffen Qualitative Forschung, 24.-25. Juni 2005. In: <http://www.berliner-methodentreffen.de/material/2005/rost.pdf> (am 07.09.2005).
- Russel, J.A., Pratt, G.; 1980: A Description of the Affective Quality Attributed to Environments. In: Journal of Personality and Social Psychology, Jg. 38, S. 311-322.
- Rützler, H. und Zukunftsinstitut GmbH (2003), Future Food: Die 18 wichtigsten Trends für die Esskultur der Zukunft. Kelkheim.
- Sattler, S.; 2006a: Konsumlust statt Wirtschaftsfrust. In: gv-Praxis, Jg. 12, S. 14-16.
- Sattler, S.; 2007b: Den richtigen Kurs halten. In: gv-Praxis, Jg. 5, S. 12-13.
- Sattler, S.; 2007d: Männerdomäne Vending. In: gv-Praxis, Jg. 2, S. 14.
- Sattler, S. (2007c), Kaffeebars: Starker GV-Auftritt.
- Sattler, S.; 2005: Qualität kontra Sparzwang. In: gv-Praxis, Jg. 1, S. 16-17.
- Sattler, S.; 2006b: Gäste & Umsätze im Plus. In: gv-Praxis, Jg. 10, S. 16-18.
- Sattler, S.; 2007a: Auf das "Extra" kommt es an. In: gv-Praxis, Jg. 6, S. 56-58.
- Scheier, C.; 2006: Das Unbewusste messbar machen. In: Absatzwirtschaft, Jg. 10, S. 42-45.
- Schlecht, K.; 2007: Werte. In: http://www.karl-schlecht.de/ks/werte_definition.htm (am 17.02.07).
- Schmid, B.; 2006b: Hohe Preissensibilität im Businessmarkt. In: gv-Praxis, Jg. 12, S. 17-21.
- Schmid, B.; 2007a: Die neuen Fit-Macher. In: gv-Praxis, Jg. 5, S. 4.
- Schmid, B.; 2007b: Gesundheit kennt keine Sättigung. In: gv-Praxis, Jg. 4, S. 4.
- Schmid, B.; 2006a: Bilanz 006. In: gv-Praxis, Jg. 12, S. 4.
- Schmid, B., Kabel, S.; 2007: Gebremstes Wachstum. In: gv-Praxis, Jg. 5, S. 16-41.
- Schmid, B., Kabel, S., Neuf, S., Petry, C., Reif, M.; 2005: Wachstumskurve steigt wieder. In: gv-Praxis, Jg. 5, S. 16-40.
- Schmid, B., Kabel, S., Petry, C.; 2006: Raus aus dem Konjunkturtal. In: gv-Praxis, Jg. 5, S. 18-41.
- Schmidt, H.J., Weinland, L.; 2007: Der Erfolg beginnt im Unternehmen. In: Absatzwirtschaft, Jg. 3, S. 56.
- Schneider, K.; Schmalt, H.-D.: 2000: Motivation, 3. Aufl., Stuttgart.
- Schnell, R.; Hill, P.B.; Esser, E.: 1995: Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. Aufl., München.

- Scholz, C.; 2000: Personalmanagement, 5. Aufl., München.
- Schrader, E.F.; 2007: "Wer seinem Produkt keinen Mehrwert geben kann, der hat ein ernsthaftes Problem" - Interview mit Lars Olofsson, Executive Vice President Strategic Business Units and Marketing der Nestlé SA. In: Absatzwirtschaft, Jg. 5, S. 9-12.
- Schwerdt, Y.; 2005: Starbox - Vom Coffeeshop zur Media-Bar. Hat Starbucks mal wieder die Nase vorn? In: Absatzwirtschaft, Jg. 7, S. 24.
- Schwerdt, Y.; 2004: Dickes Problem. In: Absatzwirtschaft, Jg. 6, S. 22.
- Seiwert, M.; 2006: Paulas Kraft-Akt. In: Absatzwirtschaft, Jg. 2, S. 16-20.
- Sinkovics, R. R. ; Penz, E., 2007: Mehrsprachige Interviews und softwaregestützte Analyse - Problemlösungen und Implementierung mit NVivo7. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, Wiesbaden, S. 979-997.
- Sittig, Fr.; 2004: Zu viele Burger für die Bürger. In: Welt am Sonntag, Jg. 16, S. 15.
- Sodexo Catering & Services GmbH; 2007a: BISTROTEQUE - Kleine Küche ganz groß. In: <http://www.sodexo.de/index.cfm?86B9FD683F62435B8D93D8048422CCC6> (am 25.08.07).
- Sodexo Catering & Services GmbH; 2007b: Coffee Dream - Ein Plus an Genuss. In: <http://www.sodexo.de/index.cfm?1532858D39F24AD18ABDE7087D0CD03F> (am 25.08.07).
- Srnka, K. J., 2007: Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Marktforschung. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 159-172.
- Stangl, W.; 2005: Motive und Motivation. Alltäglicher vs fachpsychologischer Motivationsbegriff. In: <http://arbeitsblatter.stangl-taller.at/MOTIVATION/default.shtml> (am 13.02.05).
- Steinel, M.; Ola, J.; Dietrich, A. ; Körner, M., 2007: Der Schulmarkt in der Bundesrepublik Deutschland. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 76-90.
- Steinke, I., 2007: Die Güte qualitativer Marktforschung. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 261-283.
- Streich, R. K., 2003: Work-Life-Balance - Rollenprobleme von Führungskräften in der Berufs- und Privatsphäre. In: Rosenstiel, L. v.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart, S. 111-118.
- Suhling, K.-P., 2007: Messe-Catering. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): Catering-Management, 1. Aufl., Hamburg, S. 139-151.
- Telgheder, M.; 2005: Weniger ist mehr. In: Handelsblatt, Jg. 129, S. 13.
- Thorbrietz, P.; 2003: Gefährliche Mahlzeiten. In: GEOWISSEN, S. 126-135.

- Titscher, S.; Meyer, M.; Wodak, R.; Vetter, E.: 2000: *Methods of Text and Discourse Analysis*, London.
- Tolman, E. C.; 1932: *Purposive Behaviour in Animals and Men*, New York.
- Trippel, K.; 2005: Schweres Schicksal? In: *Stern*, Jg. 41, S. 56-67.
- Trommsdorff, V.; 2004: *Konsumentenverhalten*, Stuttgart.
- Uhlmann-Strack, G.; 2001: Mahlzeit! Wie schmeckt's denn heute? Jeder zweite Berufstätige bringt sein Mittagessen von zu Hause mit. In: *Presseinformation des BKK Bundesverband, Büro Berlin*.
- Ullrich, Th., 2007: Personalentwicklung. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): *Catering-Management*, 1. Aufl., Hamburg, S. 193-203.
- Vasilescu, R.A.; 2005: Licht im Steuer-Dschungel. In: <http://www.cafe-future.net/background/gesetzrichtlinien/pages/show.prl?id=8755> (am 18.10.2005).
- Verbraucherzentrale Hamburg (2005), *Lebensmittel ohne Gentechnik in der Gemeinschaftsverpflegung*. Hamburg.
- Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag (2005), *Jahrbuch 2004/05 Außer-Haus-Markt*. Frankfurt (M.).
- Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag (2006), *Jahrbuch 2005/06 Außer-Haus-Markt*. Frankfurt (M.).
- Vollmers, B.; 1998: *Streben, Leben, Bewegen: Kleiner Abriss der Motivationspsychologie*, Göttingen.
- von Kardorff, E., 1995: *Qualitative Sozialforschung - Versuch einer Standortbestimmung*. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Keupp, H.; von Rosenstiehl, L.; Wolff, St. (Hrsg.): *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, 2. Aufl., Weinheim, S. 3-8.
- von Savigny, E.; 1980: *Die Philosophie der normalen Sprache*, Frankfurt (M.).
- Wagner, K.-H. ; Greth, Th., 2007: Care-Catering. In: Becker, H.; Grothues, U. (Hrsg.): *Catering-Management*, 1. Aufl., Hamburg, S. 35-37.
- Weiß, G., Häuser, C., Leopolder, J.; 2007: Das beste Jahr nach 1995. In: *food service*, Jg. 4, S. 1-15.
- Weltgesundheitsorganisation - Regionalbüro für Europa; 2007: *Adipositas in Europa*. In: <http://www.euro.who.int/obesity?language=German> (am 20.11.07).
- West, B. B.; Wood L.: 1988: *Foodservice in Institutions*, 6. Aufl., New York; London.
- Wilmes, F.; 2004: Bald nur noch Edel und Aldi? In: *deutsche bank results*, S. 17-20.
- Winter, St.; 2005: *Qualitatives Interview*. In: <http://rpka4.mach.uni-karlsruhe.de> (am 01.03.2005).
- Witt, H.; 2005: *Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung (36 Absätze)*. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*

- (On-line Journal), 2 (1). In: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01witt-d.htm> (am 03.03.05).
- Witzel, A.; 1982: Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick u. Alternativen, Frankfurt a.M., New York.
- Zaltman, G.; Higie, R.A., 1993: Seeing the Voice of the Customer: The Metaphor Elicitation Technique. In: Marketing Science Institute (Hrsg.): Working Paper, Cambridge, S. 93-114.
- Zelger, J., 2000: Grundwerte, Ziele und Maßnahmen in einem regionalen Krankenhaus - Eine Anwendung des Verfahrens GABEK. In: Stumme, G.; Wille, R. (Hrsg.): Begriffliche Wissensverarbeitung, Berlin, Heidelberg, S. 296-324.
- Zelger, J.; 2009: GABEK - WinRelan in 12 Schritten. In: <http://www.gabek.com/index.php?id=154> (am 03.11.2009).
- Zelger, J., 2007: Kundenwünsche verstehen und gewichten durch das PC-unterstützte Verfahren GABEK®. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung - Konzepte, Methoden, Analysen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 697-712.
- Zelger, J.; 2002: Das WinRelan Präsentationsprogramm Handbuch, Innsbruck.
- ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH (2006), Der Außer-Haus-Markt - Strukturen der kommerziellen Gastronomie und Arbeitsplatzverpflegung. Bonn.
- ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH (2002), Markttrends im GV-Bereich. Bonn.
- ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH (2007), Außer-Haus-Markt erwacht. Bonn.

- ANHANG -**INHALTSVERZEICHNIS**

1	INTERVIEWLEITFÄDEN _____	1
1.1	Leitfaden Befragung der Betreiber Phase 1	1
1.2	Leitfaden Befragung der Gäste Phase 1	3
1.3	Leitfaden Laddering Gästen Phase 2.....	5
2	IMPLIKATIONSMATRIX _____	6
3	EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG _____	6

1 Interviewleitfäden

1.1 Leitfaden Befragung der Betreiber Phase 1

Themengebiet	Zielsetzungen	Fragen
I. Allgemeine Fragen zur gesellschaftlichen Entwicklung	- Erleichterung für den Einstieg in das Thema	1. Wie hat sich das Ernährungsverhalten der Gesellschaft in den letzten Jahren verändert, wie wird es sich in den nächsten 10 Jahren verändern?
	- Ermöglicht die Einschätzung des Probanden hinsichtlich seiner Einstellung	2. Wie lassen sich die vergangenen und zukünftigen Veränderungen der Arbeitswelt aus Ihrer Sicht charakterisieren, welche Rolle spielt die Zeit?
	- Leitet auf die Verbindung "Ernährungsverhalten - Arbeitsumwelt - Catering" hin	3. Welche Rolle spielt bei diesen Betrachtungen das Catering?
II. Verpflegungssysteme und -angebote	- "Öffnen" des Probanden hinsichtlich existierender und denkbarer Verpflegungssysteme sowie entsprechender Angebote auch "außerhalb" (d.h. sowohl außerhalb des Betriebsrestaurants als auch durch Betrachtung der öffentlichen Gastronomie	4. Was ist aus Ihrer Sicht ein Food-Angebot? 5. Welche Verpflegungsformen oder auch -systeme neben dem klassischen Betriebsrestaurant, die durch den Gast wahrgenommen und bezahlt werden, kennen Sie? (Also nicht Konferenzservice, Sonderveranstaltungen für Firmenjubiläen, etc.!) 6. Welche Verpflegungsformen, -systeme und -angebote außerhalb eines Standortes (etwa Tankstelle) kennen Sie?
	- Zuordnung von Begrifflichkeiten	
	- Differenzierung in "gastbezogene" und "kundenbezogene" Verpflegungssysteme	
III. Bedürfnisse und Motive der Gäste	- Hinleiten zum "Kernpunkt" der Untersuchung	7. Warum entscheiden sich Gäste Ihrer Meinung nach für bestimmte Verpflegungssysteme und -angebote? (ggf. mit 8. nachhaken)
	- Bewusst offen angelegte Punkt, um größtmögliche Responsemöglichkeit zu nutzen	8. Was interessiert Gäste wirklich?
	- Abfragen "einschneidender" Erlebnisse, die prägend für die Einstellung des Probanden waren/sind	9. Gab es ein Erlebnis (etwa in Form einer direkten Rückmeldung durch einen Gast) mit Gästen hinsichtlich deren Wahl von Verpflegungssystemen und -angeboten, an das Sie sich besonders erinnern?
	- Sensibilisierung hinsichtlich ganzheitlicher Betrachtungsweisen	10. Welche Möglichkeiten sehen Sie, das Verhalten von Gästen zu beeinflussen? 11. Gibt oder gab es in diesem Zusammenhang besonders positive oder negative Erfahrungen?
IV. Unmittelbare Einflussfaktoren des Marketing-Mix (Preis, Produkt (=Food-Angebot), Kommunikation, Distribution, Service, Ambiente, Aktionen, Personal)	- Strukturierung direkter Einflussmöglichkeiten	12. Wie wichtig sind die Auswahlmöglichkeiten beim (Food-) Angebot hinsichtlich der Entscheidung für das jeweilige Verpflegungssystem (Cafeteria, Betriebsrestaurant, etc.)
	- Abfrage gemachter Erfahrungen	
	- Darlegung der Erfordernisse ganzheitlicher Betrachtungen	13. Wie beeinflusst die Warenqualität die Kaufentscheidungen? (Mehr Geld für mehr Qualität?)
	- Abfrage hinsichtlich der Nutzung direkter Initiativen (d.h. nicht von Kunden abhängig)	14. Welche Bedeutung hat die Warenpräsentation?
	- Befragung hinsichtlich der Möglichkeiten, das Marketing vor Ort mit Lieferanten zu optimieren	15. Gibt es Zusammenhänge von Food-Angeboten zu Non-Food Services (etwa Wäscheservice, Foto-Ecke)? Wenn ja, welche?
		16. Wie beurteilen Sie den Faktor "Distribution", also Platz, Technik, Raum, etc.?
		17. Welche Rolle hat das Personal des Caterers hinsichtlich der Entscheidung für Verpflegungssysteme? Was kann man verbessern?
		18. Wie bewerten Sie das Thema "Service" hinsichtlich der Wahl von Verpflegungssystemen und -angeboten?
		19. Welchen Stellenwert hat die Kommunikation (also auch Signalisation)?
		20. Wie wichtig sind Aktionen und gibt es Zusammenhänge von Aktionen und der Wahl von Verpflegungssystemen, bzw. -angeboten?
		21. Welche Bedeutung hat Ambiente?
		22. Welche Rolle spielt der Preis?
	23. Wie nutzen Sie beim Marketing-Mix die Möglichkeiten von Lieferanten?	
	24. Welche Möglichkeiten sehen Sie, das Verhalten von Gästen zu beeinflussen? (nur, falls die vorherigen Bereiche nicht bereits erschöpfend beantwortet)	
	25. Gibt oder gab es in diesem Zusammenhang besonders positive oder negative Erfahrungen?	

V. Interne Rahmenbedingungen, also unmittelbar auf den Arbeitsplatz (und die dortigen Verpflegungsangebote) bezogen	- Ermittlung beeinflussbarer und nicht beeinflussbarer Faktoren und Erkennen von Zusammenhängen	26. Welche Rolle hat die Branche des Unternehmens?
	- Identifizierung von Einflussfaktoren dritter Parteien (Kunde, Lieferanten, Externe) und deren Einfluss	27. Wie wichtig ist die Kultur eines Unternehmens, ist sie überhaupt wichtig?
	- Strukturierte Erfragung von Punkten, die im Teil III im Rahmen des dort vorgesehenen "Brainstormings" vergessen wurden	28. Wie ordnen Sie das Alter eines Unternehmens hinsichtlich des Nachfrageverhaltens der Mitarbeiter zu?
		29. Wie sehen Sie die Bedeutung der Beziehung der Mitarbeiter untereinander?
		30. Gibt es unterschiedliche Ernährungsverhalten aufgrund der Arbeitstätigkeiten (körperlich anstrengend ja/nein)?
		31. Wie sehen Sie die Zusammenhänge von wirtschaftlicher Lage des Unternehmens und der Konsumfreudigkeit der dortigen Arbeitnehmer?
		32. Ist der soziale Status von Gästen wichtig?
		33. Was muss mit dem Buying Center (also dem Kunden) nicht abgestimmt werden?
		34. Wie sehen Sie das Thema der Mitbestimmung im Zusammenhang mit der Auswahl von Verpflegungssystemen und -angeboten? (also Einfluss von Gewerkschaften und Betriebsrat)
		35. Gibt es einen Einfluss externer Esser? Wenn ja, welcher?
VI. Externe Rahmenbedingungen, also auf die Faktoren außerhalb des Arbeitsplatzes bezogen und das Umfeld betrachtend	- Ermittlung beeinflussbarer und nicht beeinflussbarer Faktoren und Erkennen von Zusammenhängen	36. Wie wichtig sind Internationalität und Mobilität von Gästen?
	- Identifizierung "äußerer" Faktoren und deren Einfluss	37. Wie bewerten Sie das Alter der Gäste?
	- Eroierung der Nutzungsmöglichkeiten dieser Faktoren	38. Welchen Einfluss hat das Geschlecht der Gäste, gibt es Beispiele?
	- Strukturierte Erfragung von Punkten, die im Teil III im Rahmen des dort vorgesehenen "Brainstormings" vergessen wurden	39. Was können Sie von dem Einfluss von Werbung, z.B. TV, Kino, Anzeigen hinsichtlich der Wahl von Verpflegungssystemen und -angeboten durch Gäste berichten?
		40. Gibt es saisonale Einflüsse?
		41. Gibt es bestimmte Ereignisse (Olympia, etc.) und wie wirken diese?
		42. Was für eine Rolle spielt das Wetter?
		43. Wie beurteilen Sie die Bedeutung gesellschaftlicher Diskussionen (Lebensmittelsicherheit, Fitness-Boom, Bio-Produkte, etc.) hinsichtlich des Ernährungsverhaltens?
		44. Nimmt die öffentliche Gastronomie etwas vom Geschäft weg? Wenn ja, wo und warum werden Gäste "weggenommen"?
		45. Was aus dem Marketing-Mix setzen die Betriebsleiter in ihrem Tagesgeschäft um das Verhalten von Gästen zu beeinflussen?
VII. Lösungsansätze und Entwicklung von Visionen	- Keine Beschränkungen durch Budget, Kunde, etc. zulassen	46. Was sind die erfolgreichsten Bereiche, wo kann man noch etwas tun?
	- Entwicklung von Erwartungen und Visionen	47. Lässt sich aus Ihrer Sicht das Verhalten von Gästen überhaupt ändern?
	- Generierung von Verbesserungsansätzen für das Tagesgeschäft (durch Fokus auf Betriebsleiter)	48. Wo sehen Sie das Catering der Zukunft?
	- Ermittlung von Perspektiven (z.B. Kombi-Menü als Angebot)	
	- Finden von Ansätzen, um den Kunden optimal involvieren zu können	
VIII. Aufnahme allgemeiner Daten	- Bereitet den Ausstieg vor	Vorlage des Fragebogens zur Ermittlung allgemeiner persönlicher Daten.
	- Ermittelt allgemeine statistische Daten	

1.2 Leitfaden Befragung der Gäste Phase 1

Themengebiet	Zielsetzungen	Fragen, bzw. Wortlaut
I. Einleitung	<ul style="list-style-type: none"> - Hinführen des Probanden an das Thema - Beruhigung hinsichtlich des Einsatzes des technischen Hilfsmittels "Aufzeichnungsgerät" - Darlegung der Hintergründe für die Auswahl seiner Person - Darstellung der Zusammenarbeit mit der Universität Dortmund, um denn wissenschaftlich-neutralen Anspruch der Erhebung glaubhaft darstellen zu können. 	<p>"Ich möchte mit Ihnen ein Interview durchführen, um ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse von Gästen zur Entwicklung eines bedarfsabhängigen Cateringangebots zu erlangen. Diese wissenschaftliche Untersuchung wird in Zusammenarbeit mit der Universität Dortmund durchgeführt und die Auswahl der zu befragenden Personen erfolgt zufällig. Sämtliche Aussagen von Ihnen werden streng vertraulich behandelt und nicht veröffentlicht. Die Einzelmeinung ist für die spätere Auswertung nicht relevant, entscheidend ist die Summe der Meinungen aller befragten Personen. Die Vorgehensweise ist qualitativ, d.h. es wird kein vorstrukturierter Fragebogen aber ein Aufzeichnungsgerät verwendet. Die so gewonnenen Daten werden EDV-technisch ausgewertet. Sie können sich vollkommen frei zu den verschiedenen Themen äußern, vielleicht ungewöhnliche Ideen Ihrerseits sind dabei immer willkommen. Ich werde vielleicht an der einen oder anderen Stelle nachfragen, inwiefern ich Sie richtig verstanden habe oder Sie ermuntern, Ihre Gedanken entsprechend zu vertiefen. Wichtig ist alleine Ihre persönliche Meinung, gerne können Sie persönliche Erfahrungen oder Anekdoten einfließen lassen."</p>
II. Allgemeine Fragen zur gesellschaftlichen Entwicklung und zum Catering	<ul style="list-style-type: none"> - Soll den Probanden ermuntern, seine Meinung frei zu äußern - Zeigt mögliche Interessenschwerpunkte für das fortlaufende Gespräch auf - Soll zur Entspannung der Situation beitragen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie hat sich aus Ihrer Sicht das Ernährungsverhalten der Gesellschaft in den letzten Jahren verändert, wie wir es in den nächsten 10 Jahren aussehen? 2. Wie hat sich die Arbeitswelt entwickelt, welches Bild werden wir in Zukunft haben? 3. Wie hat sich die Betriebsverpflegung Ihrer Meinung entwickelt und welches Szenario können Sie sich in Zukunft vorstellen? 4. Wie stehen Sie zum Catering und was kann Ihre Einstellung dazu ändern? 5. Wie sind Sie zu dieser Einstellung gekommen?
III. Verpflegungssysteme und (Essens)-angebote	<ul style="list-style-type: none"> - Erfragen, inwiefern verschiedene Verpflegungssysteme des Caterers neben dem Restaurant überhaupt bekannt sind oder angeboten werden - Zuordnung von Begrifflichkeiten, um Missverständnisse zu vermeiden - "Sensibilisierung" für Verpflegungssysteme und -angebote, für die der Gast selbst zu zahlen hat 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Wenn wir das Betriebsrestaurant als Verpflegungssystem bezeichnen, das durch Sie direkt in Anspruch genommen und bezahlt wird (also z.B. keine Bewirtung während geschäftlicher Meetings), sind Ihnen noch andere Systeme an diesem Standort (etwa Kiosk, Automaten) bekannt? 7. Welche Verpflegungssysteme in der öffentlichen Gastronomie (etwa Tankstelle, Restaurant, Schnellimbiss) sind Ihnen generell bekannt? 8. Welche Gedanken kommen Ihnen, wenn Sie an ein Essensangebot, etwa in Form eines gefüllten Tellers denken?
IV. Bedürfnisse und Motiv	<ul style="list-style-type: none"> - Hinleiten zum "Kernpunkt" der Untersuchung - Bewusst offen angelegter Punkt, um größtmögliche Responsemöglichkeit zu nutzen - Abfragen "einschneidender" Erlebnisse, die prägend für die Einstellung des Probanden waren/sind - Unstrukturiertes Erfragen der Beweggründe, Verpflegungssysteme und -angebote eines Caterers wahrzunehmen 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Warum entscheiden Sie sich für das ein oder andere Verpflegungssystem? (auch das eines Caterers) während Ihrer Arbeitszeit? 10. Was reizt Sie an bestimmten Essensangeboten (auch eines Caterers) besonders? Gab es besondere Erlebnisse? 11. Gab es besondere Erlebnisse, die Ihre Wahl für das eine oder andere Verpflegungssystem beeinflusst haben? Erzählen Sie etwas davon. 12. Was verlängert oder verkürzt Ihren Aufenthalt in oder an den verschiedenen Verpflegungssystemen?

V. Unmittelbare Einflussfaktoren durch den Caterer	- Abfrage gemachter Erfahrungen	13. Wie wichtig ist für Sie die Auswahlmöglichkeit beim Essensangebot hinsichtlich der Entscheidung für das jeweilige Verpflegungssystem eines Caterers (Cafeteria, Betriebsrestaurant, etc.)?
	- Das Thema wird jetzt mehr auf den Caterer fokussiert	14. Wie bewerten Sie die Qualität des Essens im Verhältnis zum Preis, was ist für Sie überhaupt Qualität des Essens und geben Sie dafür mehr aus?
	- Erfragt werden soll auch der Einfluss von Werbung der Lieferanten auf die Kaufentscheidung hinsichtlich des Essensangebotes	15. Stellen Sie sich vor, Sie können sich das Essen vor Ihrer Auswahl zunächst anschauen. Worauf legen Sie dabei Wert, was beeinflusst Ihre Wahl?
	- Kritische Hinterfragung der Wirkungsweise ganzheitlicher Betrachtungsweisen (= Anwendung des Marketing-Mix und seine Wirkung pro toto oder partiell)	16. Verspüren Sie mehr Lust essen zu gehen, wenn weitere Dienstleistungen (etwa Wäscheservice, Foto-Ecke) direkt in oder an dem Verpflegungssystem angeboten werden? Wenn ja, welche Dienstleistungen sind für Sie besonders attraktiv?
		17. Beeinflusst die Größe des Raums und die verwendete Technik (also z.B. neues Kochinventar) Ihre Auswahl?
		18. Welche Rolle hat das Personal des Caterers und welche Zusammenhänge sehen Sie?
		19. Wie bewerten Sie das Thema "Service" hinsichtlich der Wahl von Verpflegungssystemen und Essensangeboten?
		20. Wie werden Sie auf Verpflegungssysteme und Essensangebote aufmerksam? Wie informieren Sie sich darüber?
		21. Wie wichtig ist Abwechslung beim Essen für Sie und was sollte ein Caterer hierfür berücksichtigen?
		22. Welche Bedeutung hat für Sie das Thema "Ambiente und Atmosphäre"? Was genau verstehen Sie unter diesen Begriffen?
	23. Welche Rolle spielt der Preis bei Ihren Entscheidungen?	
	24. Wie beeinflussen Sie bekannte Handelsmarken (etwa Coca Cola)?	
V. Interne Rahmenbedingungen, also unmittelbar auf den Arbeitsplatz (und die dortigen Verpflegungsangebote) bezogen	- Ermittlung möglicher Einflussfaktoren des Arbeitsplatzes	25. Gehen Sie gerne mit den Kollegen oder lieber alleine essen? Warum?
	- Strukturierte Erfragung von Punkten, die im Teil IV im Rahmen des dort vorgesehenen "Brainstormings vergessen wurden	26. Was halten Ihre Kollegen denn von den Verpflegungsangeboten?
		27. Erzählen Sie ein wenig über Ihren Arbeitsplatz: Lage, Standort, etc.
		28. Haben Sie je nach Art und Weise Ihrer Tätigkeit besondere Vorlieben hinsichtlich möglicher Verpflegungssysteme und Essensangebote (etwa Schokolade)?
		29. Wie würden Sie die Kultur des Unternehmens, in dem Sie arbeiten, beschreiben? (sofern möglich)
VI. Externe Rahmenbedingungen, also auf die Faktoren außerhalb des Arbeitsplatzes bezogen und das Umfeld betrachtend	- Ermittlung möglicher Einflussfaktoren (kultureller, sozialer, persönlicher und psychologischer Art)	30. Schildern Sie einmal, wie "wetterabhängig" Sie hinsichtlich Ihrer Ernährung sind. Gibt es Unterschiede bei Sonnenschein, Regen, Winter, Sommer?
	- Strukturierte Erfragung von Punkten, die im Teil IV im Rahmen des dort vorgesehenen "Brainstormings vergessen wurden	31. Werden Sie durch die Angebote der öffentlichen Gastronomie an diesem Standort (sofern vorhanden) angesprochen? Wenn ja, warum?
		32. Werden Sie bei der Auswahl von Verpflegungssystemen und -angeboten von bestimmten Groß-Ereignissen (z.B. Olympia) beeinflusst? Wenn ja, warum?
		33. Haben Sie sich schon einmal bewusst für ein Essensangebot entschieden, dessen Werbung Sie bereits im Fernsehen oder in einer Zeitschrift gesehen hatten?
		34. Inwiefern verfolgen Sie gesellschaftlicher Diskussionen hinsichtlich der Ernährung (Lebensmittelsicherheit, Fitness-Boom, Bio-Produkte, etc.)? Wie beeinflusst das Ihre Auswahl von Verpflegungssystemen und -angeboten? Geben Sie ein paar Beispiele!
		35. Was beeinflusst Ihr Ernährungsverhalten privat und beruflich?
VII. Aufnahme allgemeiner Daten	- Bereitet den Ausstieg vor	"Bitte beantworten Sie abschließend den kurzen Fragebogen, den ich Ihnen hiermit vorlege. Hier können Sie noch zusätzliche Bemerkungen machen und geben uns die Möglichkeit, die Informationen des Interviews entsprechenden
	- Ermittelt allgemeine statistische Daten	

1.3 Leitfaden Laddering Gästen Phase 2

Strukturierung	Fragen		
I. Einstieg in das Thema	"Ich möchte mit Ihnen ein Interview zu Ihren Ess- und Trink-Gewohnheiten und während Ihrer Mittagspause durchführen. Das Interview selbst wird mit einem Tonbandgerät aufgenommen, damit Ihre Aussagen später besser ausgewertet werden können. Die Auswertung wird durch die Universität Dortmund durchgeführt und ist vollkommen anonym. Die Länge des Interviews hängt von Ihren Anmerkungen ab. Für Ihre Hilfe möchte ich mich jetzt schon bedanken."		
II. Herstellung des Situationsbezugs	1. Wie verpflegen Sie sich in der Regel während der Mittagspause, d.h. was essen und trinken Sie gerne?		
	2. Benutzen Sie dabei gerne das Betriebsrestaurant?		
III. Wahl des Laddering-Ansatzes	Falls Betriebsrestaurant akzeptiert wird:		
	"situated Laddering", siehe Fragen 3.a.		
	Falls Betriebsrestaurant abgelehnt wird:		
	"negatives Laddering", siehe Fragen 3.b.		
IV. Erarbeitung der Attribute und der Ratings	3.a. Wann haben Sie das letzte Mal das Betriebsrestaurant benutzt und warum?		
	Was sind für Sie die wichtigsten Eigenschaften eines Betriebsrestaurants?		
	3.b. Warum nutzen Sie während der Mittagspause(genannte Alternativen)?		
	Was sind für Sie die wichtigsten Eigenschaften von (genannte Alternativen)?		
	Anschließend bewerten Sie die Wichtigkeit dieser Eigenschaften in Abhängigkeit der Anzahl der Nennungen, also n = sehr wichtig bis n-n = gar nicht wichtig		
	Eigenschaften/Attribute	Wichtigkeit	Laddering (1)
V. Behandlung von "Forked answers"	Mehrfach genannte Konsequenzen nach Laddering Phase 1		Laddering (2)
VI. Weitere Methoden, falls Widerstände auftauchen	- Frage stellen hinsichtlich des Verhaltens in früheren Zeiten.		
	- Frage stellen hinsichtlich der Reaktion dritter Personen, die der Proband kennt		
	- Verwendung von Zugtechniken: "Habe ich Sie richtig verstanden, dass?"		

2 Implikationsmatrix

(Siehe Faltblatt)

3 Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich gemäß § 10 Absatz 2 der Promotionsordnung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität Dortmund, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate kenntlich gemacht habe.

Hattingen, Januar 2010
