



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Co-Creation in der Gastronomie

Welche Hürden und Möglichkeiten bringt eine Implementierung
von Co-Creation Prozessen in der Gastronomie?

verfasst von / submitted by

Daniel Schenkermaier, Bakk. rer. nat.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien, 2021 / Vienna, 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Katharina Auer-Srnka

Danksagung

Mit dem Abschluss dieser Arbeit neigt sich ein unglaublicher Abschnitt meines Lebens zu Ende. Die Studienzeit hat mir neben neuem Wissen, vor allem viele neue Freunde und Bekanntschaften beschert. Unvergessen bleiben die langen Tage und Nächte, egal ob in der Bibliothek oder den unterschiedlichsten Lokalen. Ein besonderer Dank geht deshalb an alle Menschen, die mich auf dieser Reise begleitet haben und mich zu dem Menschen geformt haben, der ich bin. Vor allem meine Freunde, haben die letzten Jahre zu dem gemacht was sie waren. Vielen Dank für eure Unterstützung und auf viele weitere schöne Jahre.

Das Thema Co-Creation in der Gastronomie begleitet mich selbst schon länger, weshalb ein großer Dank meiner Betreuerin ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Katharina Auer-Srnka gilt. Danke für die sofortige Einwilligung, meine Arbeit zu betreuen und vor allem die Geduld in einer, aufgrund von COVID-19 sehr anspruchsvollen Zeit.

Ein besonderer Dank geht außerdem an meine Korrekturleserinnen Jana und Katharina. Danke für eure Zeit, eure Unterstützung, eure Ideen und Anregungen.

Weiters möchte ich den InterviewpartnerInnen für ihre Zeit und wertvollen Inputs danken. In einer Zeit, die aufgrund der Wiedereröffnung der Gastronomie nicht stressiger hätte sein können, haben sie sich bereit erklärt, einen Teil ihrer Zeit zu opfern und mich beim dem Abschluss meines Masterstudiums zu unterstützen.

Last but not least geht ein riesiges Dankeschön an meine gesamte Familie!

Danke für die finanzielle Unterstützung, die mir das Studium überhaupt ermöglicht hat. Danke für die emotionale Unterstützung über die vielen Jahre hinweg. Und danke für euer Vertrauen und eure Geduld, in den einfachen und vor allem den schwierigen Phasen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis.....	III
1. Einleitung	1
2. Bezugsbereich der Arbeit	3
3. Theoretischer Hintergrund	7
3.1. Co-Creation: Definition & Erklärung.....	7
3.2. Vom Produktfokus zum KundInnenfokus.....	9
3.3. Die vier Grundbausteine einer Interaktion	12
3.4. Psychologischer Kontext.....	15
3.5. KundInnenloyalität.....	20
3.6. Implementierung	22
3.7. Barrieren.....	25
3.7.1. KonsumentInnen	25
3.7.2. Technologie	26
3.7.3. Strategie.....	26
3.7.4. Managementstruktur und -kultur.....	27
3.7.5. Veränderungen für MitarbeiterInnen und UnternehmerInnen	27
4. Erlebnismarketing	29
4.1. Customer Experience	31
4.2. Umsetzung von Customer Experience Management	32
4.3. Auswirkungen von Customer Experience Management	34
5. Trends.....	35
5.1. Real-time Co-Creation	35
5.2. Big Data.....	36
6. Fragestellung	38
7. Forschungsdesign	39

7.1. Vorgehensweise	39
7.2. Form des Interviews	40
7.3. Gütekriterien.....	41
7.4. Stichprobe.....	42
7.5. Ablauf der Befragungen	44
7.6. Erhebungsinstrumente	45
7.7. Transkription	47
7.8. Darstellung der Analyse und Auswertung der Daten.....	48
7.8.1 Durchführung	48
7.8.2 Kategorienschema	49
8. Ergebnisdarstellung.....	51
8.1. Definition	51
8.2. Konsumverhalten	54
8.3. Interaktion	58
8.4. Möglichkeiten.....	64
8.5. Hürden.....	70
8.6. Erlebnis.....	78
8.7. COVID -19	81
8.8. Trends.....	84
9. Diskussion	90
9.1. Konsumverhalten & Interaktion.....	90
9.2. Definition	92
9.3. Hürden.....	92
9.4. Möglichkeiten.....	95
9.5. Erlebnis.....	96
9.6. COVID-19.....	98
9.7. Trends.....	98
10. Conclusio.....	101

10.1. Fazit.....	101
10.2. Limitationen	104
10.3. Forschungsausblick	105
11. Literaturverzeichnis.....	106
12. Anhang	116
A. Abstract	116
B. Kodierleitfaden	117

Abkürzungsverzeichnis

Verwendete Abkürzung	Bedeutung der Abkürzung
bzw.	beziehungsweise
COVID-19	Corona Virus Disease 2019
DSGVO.	Datenschutz-Grundverordnung
etc.	et cetera
G-D Logic	Goods dominant Logic
PZI	Problemzentriertes Interview
S.	Seite
S-D Logic	Service dominant Logic
usw.	und so weiter
v. Chr.	vor Christus
Z.	Zeile

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur des DART Modells für einen Gastronomiebetrieb	15
Abbildung 2: Strukturierung der Beziehung zwischen Co-Creation und Selbstbestimmung..	18
Abbildung 3: Auswirkungen eines Customer Experience Managements	34
Abbildung 4: SWOT-Analyse Co-Creation	97

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Co-Creation Definitionen.....	8
Tabelle 2: Vom Produktfokus zum KundInnenfokus (Vgl. Vargo & Lusch, 2004).....	11
Tabelle 3: Interviewleitfaden.....	45
Tabelle 4: Kategorienschema	49

1. Einleitung

Die Rolle der KonsumentInnen in der Gastronomie hat sich in den letzten Jahren maßgeblich verändert. Vor allem bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen spielen KundInnenerlebnisse eine zentrale Rolle. Der Wettbewerbsdruck wird größer, KundInnenerwartungen wachsen bei gleichzeitig schwindender Loyalität und die Produkte bzw. Dienstleistungen werden immer homogener und damit austauschbarer. Eine zunehmende Erlebnisorientierung ist in unserer Gesellschaft festzustellen und stellt somit die Analyse, Gestaltung und Optimierung von KundInnenerlebnissen zunehmend in den Vordergrund der Management- und Marketingaktivitäten von GastronomInnen (Gouthier, 2017). Die Markt- und KundInnenorientierung, welche in der Praxis jedoch viel zu selten greift, wird laut Ihl und Piller (2010) als notwendige Bedingung für den Unternehmenserfolg angesehen. Oft fehlt eine Kopplung an Innovationsaktivitäten oder es dominiert ein sehr passives KundInnenbild. KonsumentInnen werden aber immer mehr zu einer wichtigen Quelle in der Marktforschung und stellen damit eine Basis für die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens dar (Fagerstrøm et al., 2020).

Hier kommt der Begriff der „Co-Creation“ zum Tragen, welcher sich wie folgt definiert:

„Die Einbeziehung des Kunden in die Produktgestaltung bzw. -erstellung. Die Co-Creation kann dabei von der Integration von Kundenideen in den Produktentstehungsprozess über die Ideenauswahl durch Kunden bis hin zur kundenindividuellen Gestaltung gehen“ (Markgraf, 2018).

Um die Interessen und Bedürfnisse der KundInnen zu berücksichtigen, sollen diese in allen Phasen des Gestaltungsprozesses eingebunden werden. Dies bedeutet im Umkehrschluss jedoch nicht, dass das finale Produkt auf einer reinen Gruppenentscheidung basiert, sondern lediglich die dabei entstandenen Aussagen und Inputs gefiltert werden und in einem weiteren Schritt, die besten und interessantesten Ideen in Produktentscheidungen einfließen. Diese kundInnenfokussierte Methode bezieht die KundInnen aktiv in den Gestaltungsprozess mit ein. Diese stellen im Endeffekt nicht nur passive KonsumentInnen dar, sondern wandeln sich in aktive Produzenten und Produzentinnen, die maßgeblichen Einfluss auf die Endprodukte haben (Untersteiner, 2015). Ihl und Piller (2010) sprechen hier von einer Integration von KundInnen, im Hinblick auf eine aktive Mitwirkung an unternehmerischen Innovationsaktivitäten.

Der Handlungsrahmen von Co-Creation spannt sich also über die gesamten unternehmerischen Tätigkeiten, wobei der am Ende gemeinsam kreierte Wert (CCV = co-created value) laut Shulga

und Busser (2020) ein multidimensionales Konstrukt darstellt, welches aus fünf Subdimensionen besteht: Bedeutsamkeit, Zusammenarbeit, Beteiligung, Anerkennung und gefühlsbezogene Reaktion. Bei der Bedeutsamkeit steht der Glaube an die Wichtigkeit der Co-Creation im Vordergrund. Zusammenarbeit bedeutet das gemeinsame Erreichen von Zielen, während die Beteiligung auf die Bündelung von Ressourcen abzielt. Anerkennung und Wertschätzung (sowohl intrinsisch als auch extrinsisch) aller Beteiligten, ist ebenfalls von großer Bedeutung. Diese wirkt sich in weiterer Folge auf die gefühlsbezogene Reaktion aus, welche die emotionale Reaktion auf den Co-Creation Prozess beschreibt. Gesamt betrachtet wirkt sich der CCV maßgeblich auf die Loyalität, das Vertrauen und den Servicevorteil aus (Busser & Shulga, 2018).

Wenn es, wie in der Gastronomie, darum geht Angebote zu erstellen, die mit den Interessen und Vorlieben der KundInnen übereinstimmen oder generell das Interesse in einer Zielgruppe zu wecken, ist das Thema „Co-Creation“ in der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken. Vor allem marktliche Unsicherheiten können mit der „Stimme der KundInnen“ reduziert werden (Ihl & Piller, 2010).

Ziel dieser Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es in einem ersten Schritt aufzuzeigen, ob und warum eine Implementierung von Co-Creation in der Gastronomie von Nöten ist. Weiters werden potenzielle Hürden und Herausforderungen identifiziert, die bei einer Implementierung auf die GastronomInnen warten. Mithilfe von ExpertInneninterviews und der vorliegenden aufgearbeiteten Theorie, ist es das Ziel dieser Arbeit, die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen und konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten, an denen sich GastronomInnen orientieren können.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich dahingehend wie folgt. Im ersten Teil wird die vorliegende Theorie aufgearbeitet und verschiedene Vorteile bzw. Nachteile identifiziert. Darauf aufbauend werden ExpertInneninterviews durchgeführt, die gewonnen Ergebnisse dargestellt und ausgewertet. Den Abschluss bildet eine Diskussion, in der mit Hilfe einer SWOT-Analyse eine übersichtliche Darstellung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Co-Creation Prozessen in der Gastronomie veranschaulicht wird.

2. Bezugsbereich der Arbeit

Das Wort Gastronomie, „gastēr (Bauch) und nomos (Gesetz)“ (Morton, nach Fritz & Wagner, 2015), stammt ursprünglich aus dem griechischen und fungiert als Namensgeber für ein Werk des griechischen Dichters Archistratus (350 v. Chr.). Auf humorvolle Art und Weise werden in diesem Werk vor allem Hinweise auf Fisch und Wein gegeben, weshalb es wohl als Vorläufer der heutigen Reiseführer verstanden werden kann. Dennoch gilt Archistratus als einer der ersten, der seine Gedanken und Ansichten der Gastronomie zu Papier brachte. Über die Jahre hinweg wurde die Gastronomie auf verschiedenste Art und Weise definiert und interpretiert. Einerseits wurde der Begriff, durch den französischen Dichter Joseph Berchoux (1918) mit seinem Gedicht „La Gastronomie“, in den modernen Sprachgebrauch implementiert. Andererseits finden sich in der Literatur die unterschiedlichsten Definitionen wieder (Fritz & Wagner, 2015).

Scarpato (2002) definiert die Gastronomie, abgeleitet von Berchoux' Werk, als „the art of good eating“, wobei Morton (nach Fritz & Wagner, 2015) noch einen Schritt weiter geht und mit „the art and science of good eating“ den wissenschaftlichen Aspekt inkludiert.

Oftmals wurde versucht den Begriff der Gastronomie zu definieren. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht betrachtet, definiert Hänssler (2016) die Gastronomie als „Synonym für Gaststättengewerbe“. In Österreich wird die Gastronomie unter dem Begriff „Gastgewerbe“ zusammengefasst und gilt als Teilbereich des Hotel- und Gastgewerbes (Fritz & Wagner, 2015).

Diese Arbeit stützt sich auf eine betriebswirtschaftliche Definition von Müller und Rachfahl (2004). Hier wird Gastronomie unter dem Begriff „Gastgewerbe“ subsummiert. Darunter wird die „gewerbliche Beherbergung und Verpflegung von Gästen“ verstanden. Alle folgenden Aussagen und Annahmen bezüglich der Gastronomie, nehmen die Definition von Müller und Rachfahl als Grundlage.

Laut der Wirtschaftskammer Österreich (Betriebsarten in der Gastronomie, 2017) wird zwischen folgenden zwölf Betriebsarten in der Gastronomie unterschieden:

- Restaurant
- Gasthaus
- Imbissstube
- Buffet
- Eissalon

- Bar
- Diskothek
- Clubbinglounge
- Weinschenke, Weinstube
- Heurigenbuffet
- Branntweinschenke
- freies Gewerbe

Folgende Betriebsarten werden in dieser Arbeit dem Begriff Gastronomie subsummiert: Restaurant, Gasthaus, Bar, Diskothek, Clubbinglounge.

Funktionen und Merkmale der Gastronomie

Gillespie und Cousins (2001) unterteilen die Gastronomie in 4 große Hauptkategorien:

1. Praktische Gastronomie

Die Verarbeitung, Zubereitung und Produktion von Speisen und Getränken aus aller Welt, sowie der Service stehen hierbei im Mittelpunkt. Außerdem beschäftigt sich die praktische Gastronomie mit Techniken und Standards, um Rohprodukte in ästhetische, nationale bzw. regionale und kulturell spezifische Produkte zu verwandeln. Involviert in diesen Prozess sind neben den Küchenchefs vor allem Personen mit Gästekontakt, wie das Servicepersonal und Sommeliers (Vgl. Gillespie & Cousins, 2001).

2. Theoretische Gastronomie

Die theoretische Gastronomie dient zur Unterstützung der praktischen Gastronomie. Der Fokus liegt auf der Auseinandersetzung mit Prozessen, Abläufen und dem Umgang mit Rezepten und Kochbüchern. Eine ebenfalls große Rolle spielen Planungsarbeiten und Konzepte zur Eventplanung und Vorbereitung von Menüs, Speisen und Getränken (Vgl. Gillespie & Cousins, 2001).

3. Technische Gastronomie

Versteht sich als Verbindung zwischen der Produktion von kleinen Einheiten und der Massenproduktion. Maschinen und Anlagen bzw. deren Auswirkungen auf die Produktion und den Service stehen hier im Mittelpunkt. Befasst wird sich unter anderem mit technischen Zubereitungsmethoden, der Evaluierung von Halb- und Fertiggerichten und

neuen Produktionsmöglichkeiten. Ernährungswissenschaftler und vor allem technisches Personal, aber auch Küchenchefs arbeiten in diesem Bereich (Vgl. Gillespie & Cousins, 2001).

4. Lebensmittel Gastronomie

In diesem Bereich geht es um die Auseinandersetzung mit den Speisen und Getränken an sich. Kombinationsmöglichkeiten wie beispielsweise die Harmonisierung von Wein und anderen Getränken mit dem Essen, um ein Maximum an Befriedigung und Genuss zu erreichen, stehen hier im Fokus. Aber auch die Herkunft, Tradition, Saisonalität, Ernährungstrends und Lager- und Konservierungsmöglichkeiten sind zentrale Themen (Vgl. Gillespie & Cousins, 2001).

Notwendig ist außerdem eine Auseinandersetzung mit der generellen gastgewerblichen Leistung an sich. Hänssler (2011) unterscheidet hier zwischen drei verschiedenen Leistungsbereichen:

1. Beherbergungsleistung

Räume (Zimmer und Aufenthaltsräume) werden zur Nutzung überlassen. Außerdem werden zusätzliche Leistungen, wie das Reinigen des Zimmers angeboten.

2. Gastronomische Leistungen

Speisen und Getränke werden angeboten. Diese werden meist in Verbindung mit dem Service und den Räumen angeboten, in denen der Verzehr stattfindet.

3. Sonstige Leistungen

Das Angebot der Beherbergungs- und gastronomischen Leistungen wird, wie zum Beispiel durch das Angebot eines Schwimmbades, ergänzt.

Aufgrund der angeführten Abgrenzungen wird die Definition des Begriffs Gastronomie in dieser Arbeit um die Dimension „Gastronomische Leistungen in der praktischen Gastronomie“ erweitert.

Die Leistungen in der Gastronomie setzen sich aus verschiedenen Bereichen zusammen. Bei der Zubereitung werden Rohstoffe und Waren eingekauft und zu Speisen und Getränken weiterverarbeitet, was mit der industriellen Fertigung vergleichbar ist. Weiters stellt der An- und Verkauf von Getränken eine sogenannte Handelsleistung dar. Serviceleistungen werden als Dienstleistungen definiert. Die angebotenen Tische, Räume, Sitzgelegenheiten, Geschirr und Gläser stellen ebenfalls Dienstleistungen dar. Hierbei wird betont, dass die gastronomischen Leistungen meist direkt bei der Inanspruchnahme durch die Gäste erbracht und verbraucht wird und im Gegensatz zu Sachgütern, nicht oder nur teilweise lagerfähig ist (Vgl. Fritz & Wagner, 2015):

3. Theoretischer Hintergrund

3.1. Co-Creation: Definition & Erklärung

Lange wurden die KonsumentInnen von den UnternehmerInnen ignoriert, obwohl diese die Dynamiken am Markt von Grund auf verändert haben (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Prahalad und Ramaswamy (2000) gelten als erste, die diese Veränderung entdeckt und das Potenzial dahinter erkannten. Mit ihrem Artikel „Co-Opting Customer Competence“ im Harvard Business Review aus dem Jahr 2000, bilden die beiden den Ursprung von Co-Creation und gelten seither als die Begründer dieses Konzeptes. Aufgrund der Literaturrecherche wird deutlich, dass es mehrere Möglichkeiten gibt, wie Co-Creation definiert werden kann. Obwohl sich die Ansätze teils stark unterscheiden, können die verschiedenen Definitionsversuche auf folgende Kernaussage reduziert werden:

Co-Creation wird als Prozess gesehen, der einen aktiven Austausch mit den KundInnen erlaubt. Eine Initiierung dieses Prozesses, in den zwei oder mehr Parteien involviert sind, geht dabei vom Unternehmen aus. Co-Creation dient in weiterer Folge als Grundlage für Innovationen und hat das Potenzial, die Beziehung zu den KundInnen nachhaltig zu stärken. Für KundInnen und Unternehmen entsteht damit eine Situation von beiderseitigem Nutzen.

Eine Übersicht einiger existierender Definitionen bietet Tabelle 1.

Tabelle 1: Co-Creation Definitionen

Definition	Autor	Kernaussagen
Co-Creation are high-quality interactions that enable an individual customer to co-create unique experiences with the company. They are the key to unlocking new sources of competitive advantage. Value will have to be jointly created by both the firm and the customer.	Prahalad & Ramaswamy (2004)	• Qualitative Interaktion • Besondere Erfahrung • Gemeinsam kreierter Nutzen
The firm and the consumer become one and the same, thereby allowing the firm to earn value and the consumer to achieve satisfaction.	Schneider (2005)	• Unternehmen und KonsumentInnen auf gleicher Stufe • Beide profitieren durch Nutzen und Befriedigung
Die Integration von Kunden im Hinblick auf eine aktive Mitwirkung an unternehmerischen Innovationsaktivitäten.	Ihl & Piller (2010)	• Integration von KundInnen • Aktive Mitwirkung • Innovationsaktivitäten
Co-creation involves working on new product and service ideas together with the customers who are going (you hope) to buy them. It turns “market research” into a far more dynamic and creative process.	Stern (2011)	• Gemeinsam an neuen Produkten und Dienstleistungen arbeiten • Marktforschung wird dynamischer und kreativer Prozess
Co-creation is the joint, collaborative, concurrent, peer-like process of producing new value, both materially and symbolically.	Galvagno & Dalli (2014)	• Neuer gemeinsam kreierter Nutzen • Materiell und symbolisch
Co-creation focuses on the reciprocal relationship between producers and consumers by emphasizing the role of consumers’ experiences in value creation.	Genc (2017)	• Wechselseitige Beziehung zwischen ProduzentInnen und KonsumentInnen • Wichtige Rolle der KonsumentInnen

Die Übersicht in Tabelle 1 verdeutlicht, dass das Verständnis von Co-Creation sehr breit gefasst ist. Dies ist unter anderem der Fall, weil Co-Creation einerseits als theoretischer Erklärungsansatz und andererseits als konzeptioneller Rahmen gesehen wird (Vorbach et al., 2017). Laut Vorbach et al. (2017) variieren außerdem, abhängig von der Zielsetzung von Co-Creation, die Intensitäten der Partizipation von KundInnen, der Innovation und der Beziehung zwischen KundInnen und Unternehmen.

3.2. Vom Produktfokus zum KundInnenfokus

Laut Lindner und Stadtelmann (2015) kommt der Dienstleistungsforschung in der Wissenschaft, aber vor allem auch in der Unternehmenspraxis, in den letzten Jahren eine stetig steigende Aufmerksamkeit zu. Bis heute kann der Begriff der Dienstleistung nicht exakt definiert werden, was vor allem Vargo und Lusch (2004) mit ihrem Beitrag „Evolving a New Dominant Logic for Marketing“ zu verdanken ist. Dienstleistungen werden von Vargo und Lusch auf zwei verschiedene Arten betrachtet. Zum einen beschäftigt sich die güterzentrierte Logik (G-D Logic) mit Sachgütern (materiell) und Dienstleistungen (immateriell). Dienstleistungen wirken bei diesem Ansatz jedoch nur wertsteigernd auf physische Güter. Dem gegenüber steht eine servicezentrierte Logik (S-D Logic). Eine Unterscheidung zwischen Gütern und Dienstleistungen findet hier nicht statt, es rückt einzig und allein der Service in den Fokus. Unter einem Service ist in der S-D Logic ein Prozess zu verstehen, in dem für jemand anderen oder mit jemand anderen etwas nutzbringendes geschaffen wird (Lindner & Stadtelmann, 2015).

Bei der G-D Logic liegt der Fokus vor allem auf der Produktion von materiellen Gütern, welche in Fabriken, klar abgegrenzt von den Konsumierenden, produziert werden. In den Vordergrund rückt hier die Kontrolle und die Effizienz, um so standardisierte Güter zu produzieren, die dann je nach Wunsch der KundInnen, zu beliebigen Zeitpunkten, an beliebige Orte geliefert werden (Lusch & Nambisan, 2015). ProduzentInnen und KonsumentInnen werden bei der G-D Logic idealerweise getrennt betrachtet, um so den angestrebten Output zu optimieren und in weiterer Folge besser verwalten zu können (Vargo & Lusch, 2004).

Der dienstleistungszentrierte Ansatz (S-D Logic) des Marketings ist laut Vargo & Lusch (2004) gleichzeitig kundInnenorientiert und marktabhängig. Eine simple KundInnenorientierung ist hier zu wenig. Ein Ansatz, bei dem der Service bzw. die Dienstleistung im Zentrum steht, bedeutet mit den KundInnen zu interagieren, von ihnen zu lernen und sich auf ihre individuellen und ständig verändernden Bedürfnisse einzustellen. Dies impliziert, dass der Wert sich über die

KundInnen definiert und von und mit den KundInnen gemeinsam kreiert wird. Ein Wert wird bei der S-D Logic also nicht mehr nur vom Unternehmen bestimmt und in die Leistung eingebettet, es treffen hier nun zwei Parteien aufeinander, die voneinander lernen und gemeinsam den Wert bzw. den Nutzen einer Leistung bestimmen und kreieren (Vargo & Lusch, 2004).

Der Prozess der Zusammenarbeit mit den KundInnen muss jedoch als Gesamtes betrachtet und verstanden werden. Wird dieser Prozess missverstanden und liegt der Fokus nur darauf, wie die Services an die KundInnen gebracht werden, verpasst man es schnell den optimalen Output zu generieren. UnternehmerInnen müssen realisieren, welchen Nutzen Co-Creation zwischen den Beteiligten haben kann. Nur so können Win-Win-Situationen entstehen (Vargo & Lusch, 2016). Ein erfolgreiches Umdenken konnte diesbezüglich bei den meisten Unternehmen beobachtet werden. Immer öfter wird von einer „herstellen-und-verkaufen“ zu einer „wahrnehmen-und-reagieren“ Strategie gewechselt (Haeckel, nach Vargo & Lusch, 2004) bzw. von einem „Herstellen, Verkaufen und Betreuen“ zu einem „Zuhören, Individualisieren und gemeinsam Kreieren“ (Payne et al. 2008).

KonsumentInnen besitzen in der heutigen Zeit ein viel breiteres und vor allem spezifischeres Wissen über Produkte, als das noch vor einigen Jahren der Fall war. Das Internet ermöglicht es innerhalb kürzester Zeit, verschiedene Produkte zu vergleichen und das für sich Passende auszuwählen. Selbstverwirklichung, Wertschätzung und Zufriedenstellung spielen deshalb beim Kauf von Produkten eine immer wichtigere Rolle, wobei die Produkte selbst nur als Plattform bzw. als Hilfsmittel dienen. Aus diesem Grund können Produkte als Distributionsmechanismus für Services oder als Maßnahmen, zur Bedürfnisbefriedigung der immer steigenden KundInnenwünsche, angesehen werden (Vargo & Lusch, 2004).

Laut Vargo und Lusch (2004) können die Veränderungen in diesem Bereich wie folgt zusammengefasst werden.

Tabelle 2: Vom Produktfokus zum KundInnenfokus (Vgl. Vargo & Lusch, 2004)

	G-D Logic	S-D Logic
Primäre Einheit des Austausches	Menschen tauschen Güter, welche in erster Linie als „operand resources“ dienen.	Menschen tauschen, um die Vorteile von speziellen Kompetenzen, wie Wissen und Können („operant resources“), bzw. Diensten zu erhalten.
Rolle der Güter	Güter sind „operand resources“ bzw. Endprodukte. Händler nehmen es selbst in die Hand, die Form, den Ort, den Zeitpunkt und den Besitz der Güter zu ändern.	Güter sind Vermittler von „operant resources“ (z.B. eingebettetes Wissen). Sie fungieren nur als Zwischenprodukte, da sie für andere „operant resources“ (KundInnen) als Hilfsmittel im Wertschöpfungsprozess dienen.
Rolle der KonsumentInnen	Die KundInnen sind die Empfänger der Güter. KundInnen stehen im Fokus der Segmentierung, Werbung und Distribution. Sie sind „operand resources“.	KundInnen sind Koproduzenten. Marketing ist hier ein Prozess, in dem mit den KundInnen interagiert wird. KundInnen sind primär „operant resources“
Bestimmung und Bedeutung des Wertes	Der Wert wird durch die ProduzentInnen bestimmt. Er ist eingebettet in die „operand resources“ (die Güter) und wird durch den Tauschwert definiert.	Der Wert definiert sich durch die KonsumentInnen und resultiert meist durch den Gebrauch durch „operant resources“. Firmen können nur Handlungsempfehlungen abgeben.
Firmen-KonsumentInnen Interaktion	KonsumentInnen sind „operand resources“ und werden dazu veranlasst Geschäfte durchzuführen.	KonsumentInnen sind primär „operant resources“ und nehmen aktiv am Gestaltungsprozess teil.
Ursache des wirtschaftlichen Wachstums	Vermögen wird durch den Besitz, die Kontrolle und die Produktion von „operand resources“ definiert.	Vermögen wird durch die Verwendung und den Austausch von speziellem Wissen und spezieller Fähigkeiten definiert.

Operand resources = Ressourcen, die durch eine Handlung verändert werden, um so einen Effekt zu erzeugen (Thielein, 2012).

Operant resources = Ressourcen, die die “operand resources” verändern oder andere „operant resources“ erzeugen (Thielein, 2012).

Als Vorzeigebeispiel führen Vargo und Lusch (2004) das französische Unternehmen *Chauffagistes* an, welches relativ früh realisierte, dass die KundInnen nicht gerne Heizungen, Öfen und Klimaanlage kaufen. Es wurde bevorzugt den „Komfort“ zu erwerben. Das Unternehmen entschied sich deshalb dazu, innovative und effizientere Wege zu finden, wie sie den KundInnen diesen Service bieten und verkaufen könnten, anstatt den Fokus auf den Absatz der einzelnen Produkte zu legen.

Die SD-Logic basiert auf acht grundlegenden Aussagen (Vargo & Lusch, 2006). Diese acht Aussagen gelten nicht als Regeln, die in Co-Creation Prozessen berücksichtigt werden müssen, viel mehr stellen sie eine Basis für das bessere Verständnis der gesamten Thematik dar. Diese Arbeit stützt sich auf Aussage Nummer. 6 „Der Kunde ist immer Co-Creator von Werten und Nutzen: Es besteht kein Nutzen, solange ein Angebot nicht genutzt wird – Das Erleben und die Wahrnehmung davon sind grundlegend für die Wertermittlung.“

3.3. Die vier Grundbausteine einer Interaktion

„Wir bewegen uns auf eine Welt zu, in der ein Nutzen das Ergebnis einer stillschweigenden Verhandlung zwischen dem individuellen Konsumenten und dem Unternehmen ist“ (Prahalad & Ramaswamy, 2004, S.7). Diese Vorhersage von Prahalad und Ramaswamy ist eingetroffen, denn in genau so einer Welt leben wir aktuell. Interaktion stellt eine der Hauptquellen der Nutzengenerierung dar (Genc, 2017). Prahalad und Ramaswamy (2004) haben dazu vier Hauptbausteine der Interaktion definiert. Diese sind zum Teil essenziell für den Co-Creation Prozess (Prahalad & Ramaswamy, 2004) und ermöglichen den Unternehmen, das Verhalten und die kognitiven Prozesse ihrer KonsumentInnen besser nachvollziehen zu können (Nagarethenam et al., 2018). Die vier Bausteine (kurz: DART) „dialog“ (Dialog), „access“ (Zugang), „risk-benefits“ (Risiko-Nutzen) und „transparency“ (Transparenz) bilden laut Prahalad und Ramaswamy (2004) die Basis für eine Interaktion zwischen den KonsumentInnen und den Unternehmen.

In einem Co-Creation Setting, ist der Dialog zwischen KonsumentInnen und Unternehmen von ganz besonderer Bedeutung. Er setzt voraus, dass beide Parteien bereit für eine Kommunikation sind und diese in einem nächsten Schritt auf Augenhöhe geschieht (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Besonders in der Gastronomie ist ein aktiver Dialog zwischen KundInnen und dem Servicepersonal anzustreben. Wird zwischen den beiden Parteien Feedback ausgetauscht, führt das bereits zu Co-Creation von Nutzen. Ein funktionierender Dialog und der Zugang zu Informationen sind damit grundlegend für den dritten Baustein, der Bewertung von Risiko und Nutzen (Prahalad & Ramaswamy, 2004). KundInnen bewerten dabei, anhand der ihnen zur Verfügungen stehenden Informationen, die vorliegenden Risiken und den Nutzen, die durch die Tätigkeit generiert werden. Unternehmen stehen dabei in der Verpflichtung gegenüber den KundInnen, diese stets über potenzielle Risiken zu informieren (Nagarethenam et al., 2018). Die gesamte Nutzengenerierung kann jedoch ohne die ersten drei Bausteine und einer gewissen Transparenz (Prahalad & Ramaswamy, 2004), dem vierten Baustein, nicht stattfinden. In der Gastronomie ist es somit wichtig, dass Angestellte stets über aktuelle Geschehnisse, Produkte, Preise, etc. im Bilde sind und diese Informationen bei Bedarf an die KundInnen weitergeben können (Nagarethenam et al., 2018).

Sind sich Unternehmen dieser vier Grundbausteine der Interaktion bewusst und integrieren diese konstant in ihre täglichen Prozesse, kann sich dies laut Nagarethenam et al. (2018) positiv auf die sogenannte „value co-creation attitude“, also die Einstellung zur Generierung von gemeinsamen Nutzen, auswirken. Unterteilt wird diese in drei verschiedene Dimensionen: „interaction attitude“, „knowledge sharing attitude“ und „responsive attitude“. Genauer: die Bereitschaft der KundInnen überhaupt am gesamten Co-Creation Prozess teilzunehmen, die Bereitschaft vorhandenes Wissen im Co-Creation Prozess beidseitig zu teilen und die Bereitschaft, der Aufforderung von Unternehmen am Co-Creation Prozess teilzunehmen, nachzukommen (Vgl. Shamim et al., 2017). Schaffen es Unternehmen die Einstellung der KonsumentInnen in diesen drei Dimensionen zu verbessern, kann damit bis zu einem gewissen Grad, ihr Verhalten im Co-Creation Prozess vorausgesagt werden (Shamim et al., 2017).

Die wesentlichen Charakteristika der Gastronomie beinhalten den Gästeservice und das Erlebnis, das den Gästen geboten wird (Solakis et al., 2017), während Essen und Getränke die primären Produkte darstellen. Differenzierung findet dabei über das Setting, in dem die Produkte konsumiert werden oder über eine etwaige Fokussierung auf bestimmte Produkte bzw. einen Bereich statt. Ein funktionierender Dialog zwischen den Gastronomiebetrieben und seinen KundInnen, ist dabei die Basis für ein qualitativ hochwertiges Co-Creation Erlebnis. KonsumentInnen müssen vom Servicepersonal ermutigt werden, ihre Gedanken und Wünsche

zu teilen, um die Servicequalität gemeinsam zu verbessern. Den KonsumentInnen muss dies in einem ersten Schritt aber überhaupt erst ermöglicht werden. Dies kann über verschiedene Kanäle, wie etwa Online-Communities, persönliche Gespräche, E-Mails, etc. passieren. Einen weiteren wichtigen Punkt stellt der Zugang zu Informationen dar. Ein Dialog kann so effizienter gestaltet werden. Dazu müssen Gastronomiebetriebe ihren KundInnen Zugang zu Informationen und verschiedenen Hilfsmitteln, in allen Phasen des Co-Creation Prozesses ermöglichen. Dies kann je nach Fachrichtung variieren. Zugang zu Reservierungssystemen, Informationen über die angebotenen Produkte, Social Media Accounts und Speise- und Getränkekarten, stellen dabei für den Großteil der Gastronomiebetriebe eine empfehlenswerte Basis dar. Ist die Konsumation der angebotenen Produkte mit irgendwelchen Risiken verbunden, müssen KonsumentInnen stets darüber informiert sein. Dies kann beispielsweise Informationen über die beinhalteten Allergene oder Auswirkungen von bestimmten Lebensmitteln und alkoholischen Getränken betreffen. KonsumentInnen können so die Risiken und den Nutzen abwägen und für sich entscheiden, ob und wie sie im weiteren Verlauf am Prozess teilnehmen. Werden Risiken und Nutzen von den Betrieben ehrlich kommuniziert, resultiert daraus ein Vertrauensschub. All das kann jedoch nur funktionieren, wenn zwischen beiden teilnehmenden Parteien ein gewisser Grad der Transparenz herrscht. KonsumentInnen müssen von den Unternehmen auf Augenhöhe betrachtet werden. Es muss ihnen ununterbrochener Zugang zu aktuellen Informationen, Plänen und Entwicklungen ermöglicht werden. Werden diese vier Grundbausteine der Interaktion berücksichtigt, führt das zu einer Verbesserung des KundInnenerlebnisses und damit zu einer positiven Erfahrung mit dem Gastronomiebetrieb bzw. -besuch (Vgl. Solakis et al., 2017).

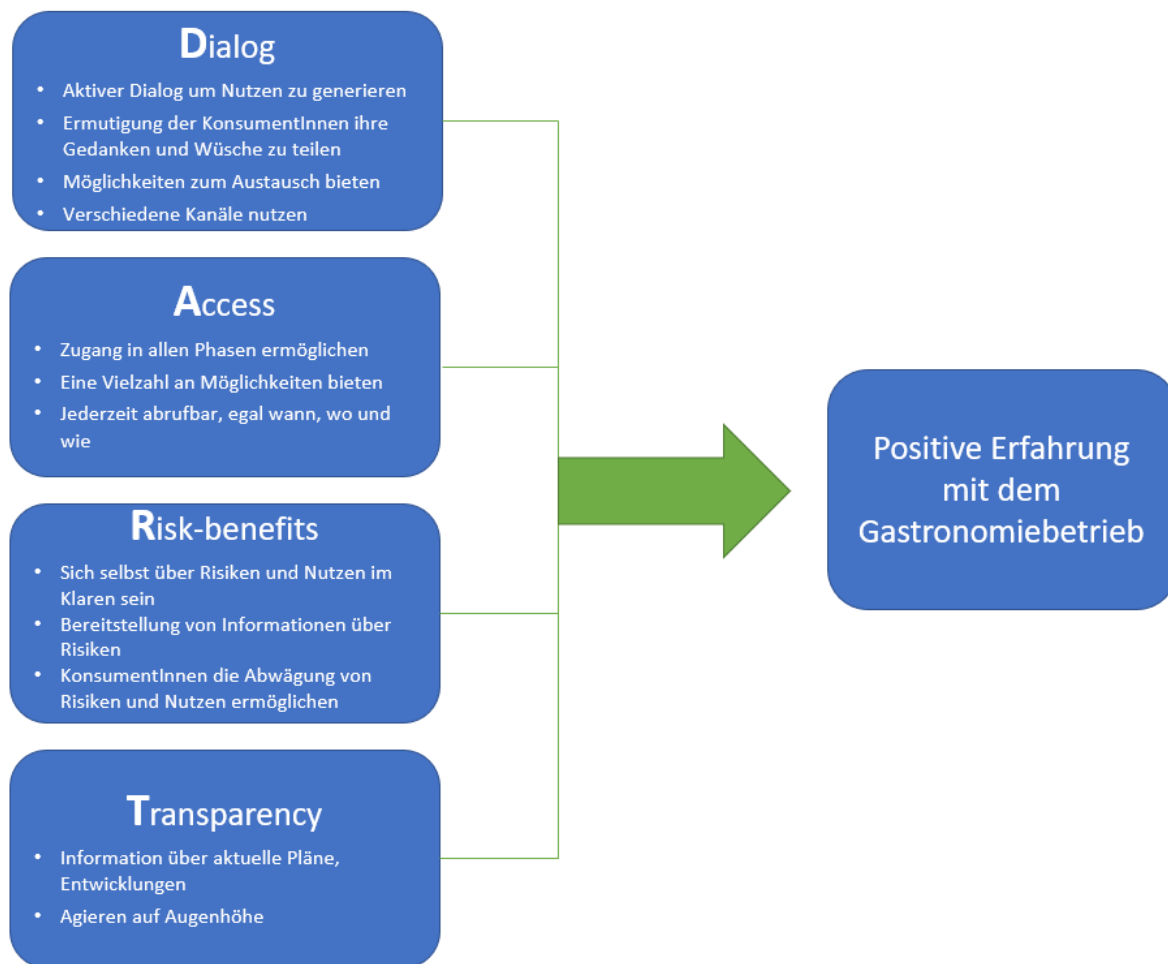


Abbildung 1: Struktur des DART Modells für einen Gastronomiebetrieb

Quelle: In Anlehnung an Solakis et al. (2017, S. 542)

3.4. Psychologischer Kontext

Essen und Trinken stellt für die Menschen ein Grundbedürfnis dar und ist damit ein elementarer Bestandteil wirtschaftlicher und sozialer Strukturen, sowie kultureller Gepflogenheiten (Fritz & Wagner, 2015; Genc, 2017). Müssen jedoch Entscheidungen getroffen werden, beispielsweise wo das Mittagessen zu sich genommen wird oder man sich nach Feierabend mit seinen KollegInnen auf ein Bier trifft, sind KonsumentInnen aufgrund der Menge an Möglichkeiten schnell überfordert. In der heutigen Zeit haben diese mehr Auswahl an Produkten und Services denn je und trotzdem scheint es, als wären ihre Bedürfnisse nicht befriedigt (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Das Internet hat die Kosten für Suchen und Käufe massiv reduziert. KonsumentInnen haben die Möglichkeit sich innerhalb kürzester Zeit verschiedene Optionen zu verschaffen und das alles zu einem Bruchteil der Kosten, die vor einigen Jahren auf sie zugekommen wären (Wertenbroch et al., 2020). Werden

KonsumentInnen allerdings mit zu vielen verschiedenen Optionen konfrontiert, verfallen diese schnell in einen Zustand der Überforderung und ihre Entscheidungen scheinen weniger zufriedenstellend. Die Präsenz von mehreren Möglichkeiten wird mit einem geringeren Vertrauen und negativen Auswirkungen in die finale Entscheidung verbunden (Botti & Iyengar, 2006).

Bei allen zu treffenden Entscheidungen spielen die Konzepte der individuellen Autonomie, des freien Willens und der Selbstbestimmung eine maßgebliche Rolle. Individuelle Autonomie und freier Wille stellen laut Wertenbroch et al. (2020) einen zentralen Punkt in der westlich aufgeklärten Denkweise dar und bilden das Grundgerüst der Wirtschaftstheorie von Konsumentenentscheidungen. Autonomie bedeutet wörtlich „Selbstgesetzgebung“ und leitet sich durch die griechischen Begriffe „autós“ und „nómos“ her. Die Konzepte der Autonomie und der Selbstbestimmung sind damit unmittelbar miteinander verwandt. In beiden Konzepten wird der Mensch als handlungsfähige Instanz gesehen, welche ihr eigenes Verhalten oder die Angelegenheiten innerhalb einer ihr zuerkannten Domäne, frei und nach eigenen Maßstäben bestimmt (Bobbert & Werner, 2014). Ein autonomes Handeln wird von KonsumentInnen jedes Mal dann praktiziert und vor allem trainiert, wenn sie frei aus einer Vielzahl von Optionen wählen. Diese Entscheidungen werden jedoch durch gewisse Rahmenbedingungen eingeschränkt, wie etwa dem Preis eines Produkts, der vorhandenen Zeit oder den zugrundeliegenden Informationen (Wertenbroch et al., 2020). Betrachtet man die Autonomie mit dem Hintergrund der Selbstbestimmungstheorie, wird diese als das Verlangen über die Kontrolle der eigenen Handlungen definiert. Selbstkontrolle und Selbstbestimmung stehen hier gegenüber der Kontrolle durch andere im Vordergrund (Ryan & Deci, 2000). Liegt laut Ryan und Deci (2000) eine starke Autonomie vor, fühlen sich Individuen in sich selbst bestätigt. Dies führt wiederum dazu, dass Tätigkeiten auf freiwilliger Basis ausgeübt werden und man diesen dadurch mehr Bedeutung und einen höheren Wert beimisst.

Dong und Sivakumar (2017) konnten bei der Zusammenarbeit von KundInnen mit UnternehmerInnen drei konkrete Formen identifizieren: zwingend, austauschbar und freiwillig. Die zwingende Form ist gleichzeitig die natürlichste Form der Co-Creation. Diese ist ohne Beteiligung durch die KundInnen, wie bei einem Restaurantbesuch, nicht möglich. Bei der austauschbaren Co-Creation kann die Tätigkeit entweder von den AnbieterInnen oder den KundInnen ausgeübt werden. Als Beispiele gelten hier ein Self-Check-In am Flughafen oder das Autowaschen. Freiwillige Prozesse sind jene, die als nicht entscheidend angesehen werden. Die finalen Erfahrungen, wie bei der Individualisierung einer Reiseroute, werden jedoch davon beeinflusst (Dong & Sivakumar, 2017).

Einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen bringt vor allem die freiwillige Zusammenarbeit (Busser & Shulga, 2018) mit sich, ebenso wie die sich daraus ableitende KundInnenloyalität (Cossio-Silva et al., 2016) auf die in Kapitel „3.5. KundInnenloyalität“ noch genauer eingegangen wird. Ausgehend von der hohen Bedeutung der Freiwilligkeit durch die KonsumentInnen, stellt sich die Frage, welche Faktoren diesen Zustand begünstigen. Allen voran steht dabei die Selbstbestimmungstheorie. Ryan und Deci (2000) konnten hier drei Faktoren identifizieren, welche die intrinsische Motivation, die Selbstregulierung und das eigene Wohlbefinden sowohl verbessern als auch abschwächen können: Kompetenz, Autonomie und Verbundenheit. Werden diese drei angeborenen, psychologischen Bedürfnisse befriedigt, kann das zu höherer Selbstmotivation und mentaler Gesundheit führen. Tritt allerdings das Gegenteil ein und sie werden nicht befriedigt, schlägt dies schnell in die entgegengesetzte Richtung aus und eine verringerte Motivation sowie ein schwindendes Wohlbefinden sind die Folge. Mit dem Hintergrund der Freiwilligkeit definieren Busser und Shulga (2018) die Co-Creation von Nutzen als einen gemeinsamen, simultanen und auf Augenhöhe ablaufenden Prozess, der sowohl physisch als auch symbolisch, durch das freiwillige Zusammenwirken verschiedener Akteure, beiderseitige Zufriedenheit zur Folge hat. Die Akteure im Co-Creation Prozess werden dabei sehr allgemein, mitsamt deren sozialen Netzwerken und Familien, Dienstleistern, Unternehmen, MitarbeiterInnen und Zulieferern definiert. Beiderseitige Zufriedenheit wird von Vargo und Lusch (2016) in der SD-Logic als Basis gesehen, um den Co-Creation Prozess so erfolgreich wie möglich zu gestalten. Daraus abgeleitet bilden Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit hier also grundlegende Faktoren, die positiv zu der individuellen Vorstellung von Zufriedenheit beitragen (Shulga & Busser, 2020). Anhand dieser drei Faktoren verdeutlichen Shulga & Busser (2020), dass die Beteiligung von „operant resources“, soziale Interaktionen und Zwischenmenschliches im Co-Creation Prozess von höherer Bedeutung sind, als die persönlichen Eigenschaften und Motive der KonsumentInnen. Autonomie gilt dabei als Zustimmung zu den Ressourcen, Kompetenz als erhaltenes Feedback und Verbundenheit als eine Art Gemeinschaft. Im Speziellen gilt dies für die Bereiche: Co-Innovation, Co-Marketing, Co-Experience und Co-Recovery. Unter Co-Innovation werden Prozesse verstanden, bei denen in Zusammenarbeit mit den KundInnen neue Produkte oder Services entwickelt werden. Beim Co-Marketing werden die KundInnen in den Marketing Prozess integriert und helfen so die Brand zu stärken. Während es bei Co-Experience um das Erzeugen von Erlebnissen geht, fokussiert sich Co-Recovery auf die gemeinsame Lösung von Problemen. KonsumentInnen beschreiben Co-Recovery zwar als kein positives und spaßiges Erlebnis, messen ihr jedoch trotzdem einen hohen Wert bei.

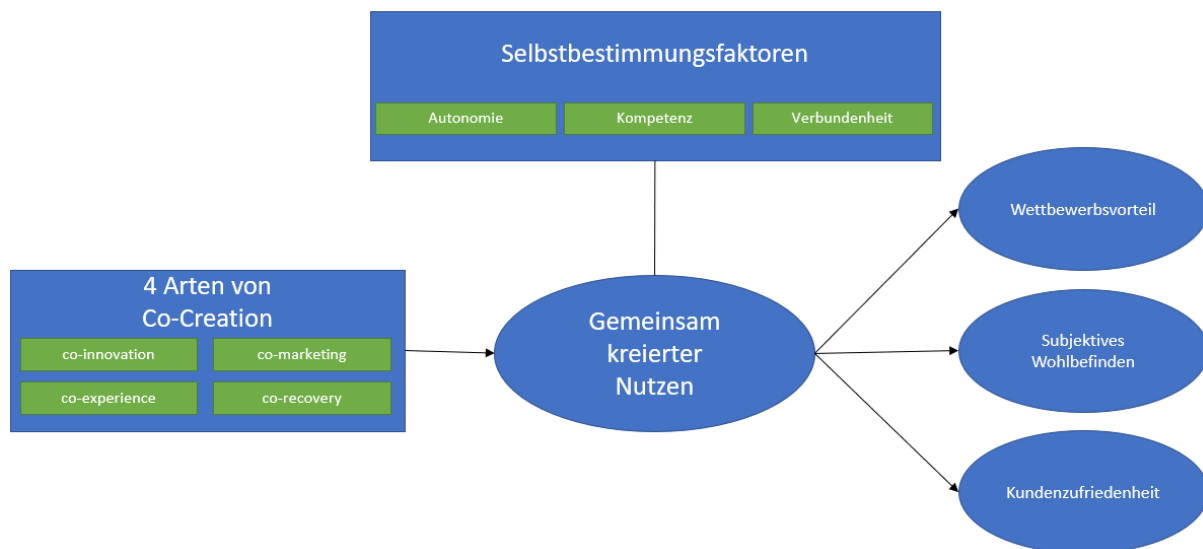


Abbildung 2: Strukturierung der Beziehung zwischen Co-Creation und Selbstbestimmung

Quelle: In Anlehnung an Shulga & Busser (2020, S. 85)

Wird die individuelle Autonomie durch die Umstände im Co-Creation Prozess begünstigt, hat dies eine höhere Interaktion, eine längere Dauer und vor allem eine positivere Einstellung zur Folge (Moller et al., 2006). Eine Zustimmung der KonsumentInnen zu den Ressourcen, spiegelt daher laut Shulga und Busser (2020) die eigenständige Selbstbestimmung im Co-Creation Prozess wider. Je höher diese Zustimmung ausfällt, desto positiver fällt ihre Einstellung zum Prozess aus.

Um den Faktor Kompetenz zu stärken, ist laut Hoyer et al. (2020) vor allem Feedback von hoher Bedeutung. Um das Handeln im Co-Creation Prozess zu verbessern, sollten UnternehmerInnen dieses Feedback regelmäßig von deren KonsumentInnen einholen, aber ihnen auch geben (Hoyer et al., 2010). Interaktionen im Dienstleistungsbereich werden vor allem durch konstruktives Feedback, verbale Unterstützung und Zuspruch an die KonsumentInnen begünstigt (McKee et al., 2006). Darauf aufbauend argumentieren Shulga und Busser (2020), dass positives Feedback, welches im Co-Creation Prozess von den UnternehmerInnen an die KonsumentInnen erfolgt, einen positiven Effekt auf den finalen Wert des gesamten Prozesses hat.

Die Basis für zwischenmenschliche Interaktionen bildet das gemeinsame Arbeiten in Gruppen, weshalb sich dabei ein Zustand der Verbundenheit, durch das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit entwickelt. Mitglieder von Gruppen bzw. Communities betreiben dieselben Aktivitäten, tauschen sich über deren Erlebnisse aus und identifizieren sich über dieselben Dinge (Ryan et al., 2008). UnternehmerInnen sind dabei gefragt, den KonsumentInnen Plattformen und Raum zu bieten, um solche Communities zu bilden. Gelingt dies, ist die Basis für eine stabile und sichere Verbundenheit zu ihrem Unternehmen und ihren Produkten geschaffen, welche wiederum eine allgemeine Zufriedenheit aller Beteiligten zur Folge hat und den Co-Creation Prozess als Gesamtes begünstigt. Die Selbstbestimmungsfaktoren besitzen also die Fähigkeit, den Co-Creation Prozess sowohl positiv als auch negativ zu beeinflussen (Shulga & Busser, 2020).

Shulga und Busser (2020) identifizieren als möglichen Output drei verschiedene Stufen von Wohlergehen, welche durch die zuvor genannten Faktoren im Co-Creation Prozess beeinflusst werden (siehe Abb.2):

- organisatorisch (Wettbewerbsvorteil),
- persönlich (subjektives Wohlbefinden) und
- gemeinschaftlich (KundInnenzufriedenheit).

Unter den organisatorischen Aspekt fällt die gesamte Sichtweise der KonsumentInnen auf das Unternehmen. Wettbewerbsfähigkeit, Führung, Erfahrung und Lösungen bilden dabei die Grundpfeiler. Auf persönlicher Ebene stehen hingegen Emotionen und Kognitionen im Vordergrund. Als dritte Stufe fokussiert sich die gemeinschaftliche Ebene auf Ergebnisse, die in einem Co-Creation Prozess gemeinsam geschaffen wurden (Shulga & Busser, 2020).

Alle Annahmen und vor allem das Modell in Abbildung 2, konnten in der Studie von Shulga und Busser (2020) belegt werden. Vor allem die freiwillige Zusammenarbeit zwischen KonsumentInnen und UnternehmerInnen ist von großer Bedeutung, da daraus eine starke KundInnenloyalität resultiert. UnternehmerInnen müssen allen Beteiligten einen geeigneten Raum schaffen, um Co-Creation Prozesse zu gestalten und den bestmöglichen Output zu generieren. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf Communities gelegt werden, welche die Freunde und Familien der Beteiligten inkludieren (Shulga & Busser, 2020). Zusammenfassend ist es in einem ersten Schritt wichtig, das Engagement der KonsumentInnen in die ‚operant resources‘ wie Fähigkeiten, Wissen, Fachkenntnisse und die Dauer, die sie mit Co-Creation Prozessen verbringen, zu stärken. Darauf aufbauend muss das Personal speziell darauf trainiert werden, den KonsumentInnen laufend konstruktives Feedback und Kritik zu geben, damit diese

weiterhin freiwillig an diesen Prozessen teilnehmen. Abschließend muss allen Beteiligten ein geeigneter Platz geschaffen werden, um eigenständige Communities und Gemeinschaften zu entwickeln. In diesen können sich KonsumentInnen, aber auch UnternehmerInnen und Personal, virtuell oder von Angesicht zu Angesicht austauschen und gemeinsam Nutzen generieren. Auf jeden Fall müssen sich UnternehmerInnen darüber im Klaren sein, dass KonsumentInnen ein gewisses Grundbedürfnis an Selbstbestimmung in sich tragen und dieses als grundlegende Bedingung für einen erfolgreichen Co-Creation Prozess dient.

3.5. KundInnenloyalität

KundInnenloyalität stellt eines der besten immateriellen Güter dar, über das ein Unternehmen verfügen kann. Die KundInnenloyalität besitzt vor allem großes Potenzial zur Differenzierung und wird dadurch als Quelle des Wettbewerbsvorteils angesehen (Cossío-Silva et al., 2016). Eine Verbesserung und Festigung eben dieser sollte deshalb während des gesamten Co-Creation Prozesses im Vordergrund stehen. Loyale KundInnen bringen dem Unternehmen einen gewissen Mehrwert. Der Umgang und die Befriedigung der Bedürfnisse von loyalen KundInnen ist um ein Vielfaches einfacher, als dies bei NeukundInnen der Fall ist (Cossío-Silva et al., 2016). Ein weiterer essenzieller Punkt ist die Bereitschaft zur Bezahlung. Loyale KundInnen sind bereit, mehr für Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen und empfehlen diese darüber hinaus, anderen potenziellen KundInnen weiter (Gee et al., 2008).

Die Loyalität im Allgemeinen definiert sich als eine Art Abmachung, bei der bevorzugte Produkte oder Dienstleistungen immer wieder gekauft werden. Loyale KundInnen kaufen ihre Produkte von denselben ProduzentInnen, wann immer es ihnen möglich ist, empfehlen diese weiter und entwickeln dadurch eine positive Einstellung zu ihnen (Kandampully & Suhartanto, 2000). In der Literatur wird zwischen zwei Kategorien der Loyalität unterschieden. Zum einen wird die verhaltensbezogene Loyalität genannt, bei der wiederholte Käufe als Hauptindikator angesehen werden. Zum anderen die einstellungsbezogene Loyalität, bei der die persönliche Einstellung zu Produkten, Dienstleistungen und HändlerInnen im Vordergrund steht (Baloglu, 2002). Die einstellungsbezogene Loyalität garantiert im Gegensatz zur verhaltensbezogenen Loyalität zwar keinen Kauf, wirkt sich aber aufgrund von Mundpropaganda positiv auf das Image eines Unternehmens aus (Cossío-Silva et al., 2016). In einer ersten Studie zu den Verbindungen zwischen Co-Creation und Loyalität, konnten Cossío-Silva et al. (2016) einen signifikanten Zusammenhang zwischen der einstellungsbezogenen Loyalität und Co-Creation feststellen. Hinsichtlich der verhaltensbezogenen Loyalität konnte in dieser Studie kein

signifikanter Effekt von Co-Creation nachgewiesen werden. Eine positive Tendenz wurde zwar festgestellt, diese wird aber bei der verhaltensbezogenen Loyalität von verschiedenen individuellen Faktoren, wie dem persönlichen Charakter einer Person, dem Ausmaß der Erfahrungen und der Höhe der Zufriedenstellung maßgeblich beeinflusst.

Das Verhalten der KonsumentInnen zu verstehen und in einem weiteren Schritt darauf einzugehen, stellt für viele UnternehmerInnen eine große Herausforderung dar. Erweitert durch Emotionen und Kognitionen stellen diese laut Payne et al. (2008) ein durchaus komplexes Konstrukt dar. Schaffen es Unternehmen allerdings, ihre KundInnen richtig einzuordnen und zu verstehen, ist es ihnen möglich in einen Dialog mit diesen zu treten und damit die Basis für einen konstruktiven und nutzbringenden Austausch bzw. Lernprozess zu bilden (Payne et al., 2008). Einen entscheidenden Vorteil gegenüber der Konkurrenz können sich Unternehmen laut Payne et al. (2008) mit ihrem eigenen Nutzenversprechen erarbeiten. Schafft man es damit KundInnen zu akquirieren und die Konkurrenz auszusteichen, entwickeln diese mit hoher Wahrscheinlichkeit eine positivere Einstellung zum eigenen Unternehmen als zu anderen. Das Resultat sind wiederkehrende Käufe und im besten Fall ein gemeinsamer Austausch und Lernprozess.

Alles in allem sollten UnternehmerInnen einen gewissen Grad der KundInnenloyalität anstreben. Vor allem in der Gastronomie bringt dies dem Unternehmen kurzfristig mehr Umsatz und langfristig mehr zufriedene KundInnen, die durch Mundpropaganda für ein positives Image des Unternehmens sorgen und so wiederum weitere NeukundInnen generieren. Payne und Frow (2005) heben hier außerdem die „customer lifetime value“ (CLV) hervor. Werden Co-Creation Prozesse erfolgreich gehandhabt und beiderseitiger Nutzen generiert, hat dies positive Effekt auf den CLV. Der Wert, den KundInnen für Unternehmen haben, steigt dadurch immer weiter an.

Loyalität in Zeiten der COVID-19 Pandemie

Die COVID-19 Pandemie, die aktuell die Welt beherrscht, ist viel mehr als nur eine Gesundheitskrise. Sie beeinflusst die verschiedensten Branchen und zwingt diese teilweise zu gravierenden Änderungen in ihrer Denkweise und Struktur. Nicht nur die Digitalisierung wird in diesen Branchen in hohem Tempo vorangetrieben, auch neue Vertriebswege und Produktideen müssen von den UnternehmerInnen generiert werden. In Zeiten der aktuellen Pandemie wird vor allem die Loyalität der eigenen KundInnen auf eine harte Probe gestellt. Die Gastronomie ist dabei eine Branche, die es unter anderem am härtesten getroffen hat und auch noch lange Zeit davon betroffen sein wird (Ding & Jiang, 2021). Während ein ganzes

Land von Lockdown zu Lockdown stolpert, können verschiedene Branchen und Unternehmen wenigstens zum Teil geöffnet haben und KundInnen empfangen. Die Gastronomie muss jedoch größten Teils geschlossen bleiben. Seit mehr als einem Jahr ist der Besuch in einem Restaurant nicht mehr mit davor zu vergleichen, was sich auch in absehbarer Zeit nicht ändern wird (Ding & Jiang, 2021). Den GastronomInnen bleiben somit wenig bis keine Möglichkeiten, den regelmäßigen Kontakt zu den Stammgästen zu pflegen oder gar NeukundInnen zu akquirieren und an sich zu binden. Ding und Jiang (2021) sehen in philanthropischen Maßnahmen einen Weg, die Loyalität der KundInnen bis zu einem gewissen Maße aufrecht zu erhalten und das eigene Image für die Zukunft zu stärken. Dies könnten beispielsweise Spenden in Form von Essen und Getränken sein, die sich an Personen in systemrelevanten Berufen richten.

Für BürgerInnen stellen Lieferdienste während eines Lockdowns meist die einzige Möglichkeit dar, an Speisen und Getränke ihrer Lieblingslokale zu kommen. Mithilfe von Apps können KonsumentInnen innerhalb kurzer Zeit die gewünschten Dinge auswählen und zu sich nach Haus liefern lassen. Vor allem die Benutzerfreundlichkeit und die Leichtigkeit, mit nur ein paar wenigen Klicks an seine Mahlzeit zu gelangen, erfreut sich bei KonsumentInnen hoher Beliebtheit (Prasetyo et al. 2021). In Gebieten mit einer großen Auswahl an Gastronomiebetrieben, die eine Lieferung anbieten, ist es in Zeiten der Pandemie deshalb wesentlich schwieriger sich zu differenzieren und gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Laut Prasetyo et al. (2021) spielen der Preis, die Qualität der Informationen und die Werbung, eine große Rolle bei Entscheidung für eine Bestellung in einem Restaurant. Aufgrund der Aktualität der Ereignisse, sind wenig bis gar keine Studien zum diesem Thema vorhanden. Im Interviewprozess wird deshalb darauf eingegangen.

3.6. Implementierung

Nachdem bisher die Vorteile und Möglichkeiten von Co-Creation Prozesse erörtert wurden, stellt sich nun die Frage nach der Implementierung dieser. Ein Unternehmenserfolg ist laut Ihl und Piller (2010) vor allem an die Markt- und KundInnenorientierung gekoppelt. Oftmals dominiert hier jedoch ein passives KundInnenbild, oder es fehlt eine Anbindung an Innovationsaktivitäten. Ein Co-Creation Prozess bei der Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen, macht es früher als üblich möglich, ein potenzielles Marktversagen zu erkennen und gegebenenfalls darauf zu reagieren (Vorbach et al., 2017). Co-Creation sollte deshalb schon beim Innovationsprozess von Unternehmen starten. Die KundInnenintegration in diese Prozesse bedeutet, den KundInnen und NutzerInnen bei relevanten

Innovationsaktivitäten eine proaktive Rolle zuzuschreiben (Reichwald & Piller, 2009). Besonderes Augenmerk liegt hierbei auf Innovationsaktivitäten, die bestehendes KundInnenwissen einschließen (Ihl & Piller, 2010).

Um im Innovationsprozess von Co-Creation zu profitieren, führen Ihl & Piller (2010) vier Bereiche an, die für die erfolgreiche Umsetzung zu beachten sind:

1) Abstimmung mit internen Innovationsabläufen

Innovationsaufgaben reduzieren sich zum Teil oder fallen ganz weg, weshalb etablierte Abläufe angepasst werden müssen. Neue Aufgaben, wie die Selektion und Integration von KundInnenlösungen, kommen hinzu. Ein situatives Vorgehen und ein Anpassen der Co-Creation Formen wird hier empfohlen.

2) Top-Management-Support

Für die bisherigen MitarbeiterInnen bringt die Einführung von Co-Creation starke Veränderungen mit sich. Kompetenzbereiche können eingeschränkt werden und Interaktionsaufgaben mit KundInnen stellen neue Herausforderungen dar, da externe Beitragende oft als Konkurrenz gesehen werden. Das Top-Management muss hier Überzeugungsarbeit leisten und hinter der Implementation von Co-Creation stehen.

3) Transparenz gegenüber KundInnen

KundInnen müssen jederzeit informiert sein, welche Nutzen sie für das Unternehmen haben und wie mit ihren Inputs umgegangen wird. Ist dies nicht der Fall, stellt sich schnell ein Zustand der Frustration ein. MitarbeiterInnen die speziell für die Kommunikation mit den KundInnen zuständig sind, werden empfohlen.

4) Abstimmung mit dem IP-Management

Da die Offenlegung bestimmter Innovationsprozesse eine grundlegende Voraussetzung, für die Beteiligung von externen Personen darstellt, muss der Schutz des geistigen Eigentums eines Unternehmens neu überdacht werden. Eine Balance zwischen Offenheit und Schutz muss gefunden werden, um Kernbestandteile der Wissensbasis nicht zu freizügig nach außen zu kommunizieren.

Einen einzelnen Erfinder oder eine einzelne Erfinderin gibt es somit nur mehr selten. Gebündelte Kräfte, Erfahrungen und Ideen sind der Weg zum Ziel. Dazu braucht es von Unternehmen nicht nur Offenheit gegenüber neuen Prozessen, sondern auch Transparenz

gegenüber den KundInnen. Einen Innovationsprozess bei Gastronomiebetrieben stellt beispielsweise das Kreieren von neuen Speisen, Drinks oder Veranstaltungen dar. KundInnen werden dabei in die Ideenfindung und -generierung eingebunden. So können gemeinsam, auf die Bedürfnisse der KundInnen abgestimmte Produkte, erstellt werden.

Für Personen und Unternehmen, die an der Implementierung von Co-Creation und den damit verbundenen Vorteilen interessiert sind, jedoch nur wenig bis keine Erfahrung bezüglich der praktischen Umsetzung haben, wurde von Vorbach et al. (2017) ein Framework erstellt. Dieses nennt sich „Co-Creation-Square“ und gliedert sich in folgende vier Phasen:

1. Vorbereitungsphase

Co-Creation muss in der Theorie verstanden werden. Das Verständnis und die Interpretation davon, bestimmen wie Co-Creation praktisch umgesetzt wird und in weiterer Folge den Erfolg des Prozesses.

2. Planungsphase

Zweck und Ziel müssen festgelegt werden. Nachfolgende Phasen müssen darauf aufbauend evaluiert werden können. Eine klare Strukturierung, beispielsweise anhand der SMART Technik (spezifisch, messbar, angemessen, realisierbar und terminierbar (Umbach, 2017)) wird empfohlen.

3. Realisierungsphase

Der Co-Creation Prozess wird das erste Mal geöffnet. Im Vordergrund stehen die Schaffung und Aufrechterhaltung der Beziehung zwischen den Beteiligten, also den Co-Creatoren. Um Fehler zu vermeiden, welche zu einem Versagen des Co-Creation Prozesses führen können, empfiehlt sich die Verwendung des DART Modells nach Prahalad und Ramaswamy (2004). Ziele aus der Planungsphase sind grundlegend für die Ziele während der Interaktion mit KundInnen. TeilnehmerInnen müssen sich in der Interaktion offen artikulieren können, sowie ausreichend Anerkennung und Belohnung erhalten. Da der Mittelpunkt eines Co-Creation Prozesses die Co-Creation Erfahrung der TeilnehmerInnen ist, muss diese Verbindung kontinuierlich beobachtet und bewertet werden, um sicherzustellen, dass diese stark genug ist.

4. Evaluierungsphase

Als Output werden oft eine Vielzahl an Ergebnissen generiert. Diese dienen zusammengefasst, als Hilfe zur Verbesserung der Qualität aktueller und zukünftiger Co-Creation Prozesse (Vgl. Vorbach et al., 2017).

Der Co-Creation-Square soll laut Vorbach et al. (2017) zur Verkleinerung der Lücke zwischen Theorie und Praxis dienen. Bevor allerdings ein Schritt in Richtung Neuausrichtung getätigt werden kann, müssen sich Unternehmen über die möglichen Barrieren im Klaren sein und die Umsetzbarkeit der notwendigen Anpassungen beurteilen. Grundsätzlich zeigen erfolgreiche Beispiele der Umsetzung von Co-Creation, dass sich die meisten UnternehmerInnen nicht mehr die Frage stellen ob sie ihr Unternehmen für eine Interaktion mit KundInnen öffnen, sondern viel mehr, wie dies am effizientesten und effektivsten erfolgen kann (Ihl & Piller, 2010).

3.7. Barrieren

Trotz der unumstritten vielen Vorteile von Co-Creation, müssen sich Unternehmen über die Barrieren und Risiken einer Implementierung im Klaren sein. Diese können laut Chathoth et al. (2014) entweder interner oder externer Natur sein und teilen sich auf folgende vier Bereiche auf: KonsumentInnen, Technologie, Strategie, Managementstruktur und -kultur.

3.7.1. KonsumentInnen

Nicht außer Acht zu lassen ist die Gefahr, dass KonsumentInnen nicht Teil eines Co-Creation Prozesses sein wollen. Dies kann damit beginnen, dass diese sich nicht in eine Feedbackschleife integrieren und damit unbewusst oder sogar bewusst Informationen über relevante Erlebnisse zurückhalten (Chathoth et al., 2014). Sind in eine Feedbackschleife mehrere Parteien integriert, steigert dies laut Ma et al. (2017) das Risiko von ablehnenden Meinungen. Um dem entgegen zu wirken, müssen Ressourcen geschaffen werden, die sich dieser Meinungen und Probleme annehmen und in weiterer Folge bestmöglich aus der Welt schaffen (Ma et al., 2017). Ein weiterer Punkt, den es zu Bedenken gilt, ist der geografische Kontext, in dem eine Dienstleistung konsumiert wird. Hat ein Gastronomiebetrieb beispielsweise mehrere Lokale in verschiedenen Bundesländern oder sogar Ländern, gilt es die kulturellen Gepflogenheiten der KonsumentInnen zu beachten. Während es für jemanden aus dem einen Land völlig legitim ist, in Interaktion mit dem Betrieb zu treten, kann dies für jemanden aus einem anderen Land

womöglich befremdlich sein. Innerhalb eines Kulturkreises, also einem einzelnen Land, treten hier mit hoher Wahrscheinlichkeit keine großen Unterschiede auf. Setzt sich der KundInnenstamm allerdings aus KundInnen von verschiedenen Ländern zusammen, da der Betrieb beispielsweise vom Tourismus lebt, gilt es die unterschiedlichen Gepflogenheiten in seine Planung miteinzubeziehen (Vgl. Chathoth et al., 2014).

3.7.2. Technologie

Zu berücksichtigen ist, dass die heutige Technologie nicht nur ein Hilfsmittel für Serviceleistungen darstellt. Der Fokus darf, entgegen vieler Annahmen, nicht nur auf dem bloßen Service liegen. Die Technologie muss daher miteingebunden werden und darf nicht nur als bloße Ergänzung zum Service dienen (Chathoth et al., 2014). Einige KundInnen könnten zudem die Technologie selbst als Barriere wahrnehmen, da diese zum Teil als etwas Ungewöhnliches und Neues angesehen wird (Schüler et al., 2020). Gastronomiebetriebe stehen hier einerseits vor der Aufgabe, sich stets weiterzuentwickeln bzw. mit dem Fortschritt der Technologie zu gehen und andererseits die KundInnen für den Umgang damit zu sensibilisieren. Reservierungssysteme, Speisekarten im Internet und Bestellmöglichkeiten über Tablets stellen nicht nur gern gesehene Hilfsmittel in der Interaktionen mit KundInnen dar, sondern gelten zum Teil als Hauptgrund für den Besuch eines Lokals (Chathoth et al., 2014). Das Fehlen solcher Interaktionsplattformen kann ebenfalls als Barriere für Co-Creation empfunden werden (Buonincontri et al., 2017).

3.7.3. Strategie

Eine Herausforderung, deren Wichtigkeit vielen erst zu einem späteren Zeitpunkt bewusst wird, ist eine klare Strukturierung der Prozesse und eine Definition der Strategie im Co-Creation Prozess. Ein Fehler kann sein, dass Informationen und Feedbacks erst im Anschluss an Transaktionen aus dem Internet zusammengetragen werden und diese als Mittel zur Evaluation von KundInnenwünschen dienen (Chathoth et al., 2014). Um die KundInnenwünsche und -bedürfnisse zu verstehen, sind jedoch vor allem direkte Interaktionen von hoher Bedeutung (Buonincontri et al., 2017). UnternehmerInnen müssen deshalb von Anfang an definieren, wie sich die Informationsbeschaffung hinsichtlich der KundInnenwünsche und -anregungen gestalten soll und wie in weiterer Folge damit umgegangen wird. Gesammelte Informationen sollen im Anschluss mit den KundInnen geteilt werden. Den KundInnen muss zudem transparent vermittelt werden, ob und wie gewonnene Erkenntnisse verwertet werden (Schüler

et al., 2020). Geschieht dies nicht, kann ein einseitiger Informationsaustausch entstehen und damit die KundInnenzufriedenheit negativ beeinflusst werden (Chathoth et al., 2014).

3.7.4. Managementstruktur und -kultur

Die Managementstruktur und -kultur eines Unternehmens stellt eine weitere, nicht zu unterschätzende Herausforderung dar. Ist ein Gastronomiebetrieb beispielsweise einem Franchise untergeordnet, ist dieser in seiner Flexibilität maßgeblich eingeschränkt. Auf Feedback, KundInnenwünsche und -anregungen kann hier nicht so leicht reagiert werden, da man vom Franchisor gewisse Vorgaben auferlegt bekommt, wie man seinen Betrieb zu führen hat. Ist ein Betrieb unabhängig und frei in seinen Entscheidungen, kann eine eingeschränkte und konservative Denkweise des Managements ein mögliches Hindernis sein. Wichtig ist deshalb eine gewisse Offenheit für neue Prozesse und Implementierungen in seinem Betrieb, welche potenzielle Verbesserungen mit sich bringen können (Vgl. Chathoth et al., 2014).

Eine wesentliche Rolle spielen zudem die anfallenden Kosten. Einerseits müssen Unternehmen laut Schüler et al. (2020) Geld investieren, um unter anderem neue Prozesse zu implementieren und MitarbeiterInnen richtig zu schulen, um dann in weiterer Folge den gesamten Betrieb auf eine Interaktion mit seinen KundInnen auszurichten. Im besten Fall rentieren sich diese Veränderungen in Form von z.B. KundInnenloyalität und Steigerung des Umsatzes (Schüler et al., 2020). Andererseits stellt, auf der Ebene der KonsumentInnen, laut Schüler et al. (2020) das Gefühl der Ausnutzung ein potenzielles Risiko dar. Wird den KonsumentInnen nicht klar und deutlich kommuniziert, warum und wie diese in den Co-Creation Prozess eingebunden werden, kann dies einen Zustand der Frustration und Verärgerung hervorrufen. KonsumentInnen fühlen sich ausgenutzt und empfinden die stattgefundenene Interaktion nur als Mittel zur Einsparung von Ressourcen durch den Betrieb (Schüler et al., 2020). Wird also beispielsweise, in Abstimmung mit den KundInnen eines Gastronomiebetriebes, die Idee zu einer Veranstaltung generiert, muss diesen von Anfang an bewusst sein, dass dies geschieht, um auf ihre Bedürfnisse und Wünsche einzugehen und nicht weil dem Betrieb die Ideen bzw. das Geld und die notwendigen Ressourcen für eine adäquate Recherche fehlen.

3.7.5. Veränderungen für MitarbeiterInnen und UnternehmerInnen

Die größten Veränderungen gab es in den letzten Jahren bei den Möglichkeiten, mit denen UnternehmerInnen in einen Co-Creation Prozess mit ihren KundInnen treten können. Payne et al. (2008) definieren hier konkrete Varianten. Allen voran steht hier die Möglichkeit, die sich

den Unternehmen durch technologische Durchbrüche bietet. In immer kürzer werdenden Abständen drängen Innovationen auf den Markt und revolutionieren zum Teil die Interaktion mit den KundInnen. Die Gastronomie kann hier von den aktuellen Entwicklungen am mobilen Markt profitieren. Informationen sind jederzeit und überall abrufbar und es werden völlig neue Arten der Erlebnisse in der Gastronomie geschaffen (Neuhofer et al., 2012). Auf aktuelle technologische Trends wird in Kapitel „8.8. Trends“ näher eingegangen. Eine weitere Möglichkeit stellen die ständigen industriellen Veränderungen dar, welche zum Teil von den technologischen Entwicklungen beeinflusst werden. Die Grenzen hinsichtlich Zeit und Ort verschwimmen hier größtenteils und bieten immer mehr Möglichkeiten für neue Co-Creation Prozesse (Payne et al., 2008). War es vor etlichen Jahren beispielsweise noch undenkbar, dass das Essen an den Tisch serviert wird, ohne ein Wort mit dem Servicepersonal gewechselt zu haben, ist es heutzutage ganz normal, seine Bestellung auf einem Tablet auszuwählen, abzusenden und diese im Anschluss vom Personal serviert zu bekommen. Eine dritte Möglichkeit bietet der ständige Wechsel von Vorlieben und Lebensstilen der KonsumentInnen (Payne et al., 2008). Hier gilt es diese schnellstmöglich zu erkennen und Unternehmensprozesse in die richtigen Bahnen zu lenken, um die Vorteile von Co-Creation bestmöglich für sich zu nutzen. Sei es ein Trend zur stärkeren Individualisierung von Produkten oder die seit ein paar Jahren aktuellen Präferenzen für nachhaltiges und veganes Essen. Betriebe müssen in den Austausch mit KonsumentInnen treten, diese Trends so gut es geht analysieren und zum eigenen Vorteil nutzen.

Nicht außer Acht zu lassen ist die Veränderung des Wissens, über welches Unternehmen mittlerweile über ihre KundInnen verfügen. Wichtig ist hierbei ein Verständnis dafür zu entwickeln, dass sogenannte ‚hard facts‘, wie das Maß an Zufriedenheit der KundInnen nicht ausreichen, um erfolgreich mit Co-Creation zu arbeiten. Ein tiefergehendes Verständnis von Wünschen und Bedürfnissen der KundInnen muss hier realisiert werden. Vor allem in komplexeren Organisationen erfordert dies ein eigenständiges Management (Payne et al., 2008).

4. Erlebnismarketing

Bei vielen Konzepten, wie zum Beispiel der Co-Production, der Open Innovation und dem User-Generated Content, wird zwar die Wichtigkeit der Integration von externen Quellen hervorgehoben, jedoch vergessen diese meist das personalisierte Erlebnis der KundInnen (Vorbach et al., 2017). Hierbei geht es weniger um die Produkte selbst, sondern viel mehr um die Interaktion mit den KundInnen. Dies impliziert einen primären Fokus auf den gesamten Nutzungswert, anstatt auf die reinen Produkteigenschaften (Payne et al., 2008). Normann und Ramirez (1994) sehen den Schlüssel in der gemeinsamen Nutzengenerierung vor allem in der Mobilisierung der KonsumentInnen – und wie könnte dies besser funktionieren, als ihnen unvergessliche und spannende Erlebnisse zu bieten?

Menschen wollen etwas erleben. Das Verlangen nach Neuem schlummert in uns und muss von Zeit zu Zeit befriedigt werden. Wo wäre ein Lösungsansatz dafür also naheliegender, als an einem Ort, den die Menschen Tag ein, Tag aus nutzen, um ihre Grundbedürfnisse zu stillen – der Gastronomie. Ein Blick auf Google ergibt 2.060.000 Einträge zu „Erlebnisgastronomie“ (Zugriff 20.03.2021). Auf den ersten Blick lässt sich erkennen, das Angebot ist da und damit auch die Nachfrage. Der Hashtag „Erlebnisgastronomie“ bringt auf Instagram aktuell 1000+ Beiträge (Zugriff 20.03.2021), wobei diese Zahl mit dem Hintergrund der aktuellen COVID-19 Pandemie mit Vorsicht zu genießen ist und in anderen Zeiten mit Sicherheit um einiges höher ausfallen würde. Bei der Durchsicht der Ergebnisse lässt sich erkennen, dass Speisen und Getränke, aber auch das Ambiente, die Lokalausstattungen so wie das Personal, das Erlebnis zu einem besonderen Augenblick machen und dies gerne mit einem Foto festgehalten wird. Dies belegt zumindest quantitativ (Wünsch, 2017), dass Erlebnisse in der Gastronomie hoch im Kurs stehen und immer mehr an Bedeutung gewinnen. Drengner (2017) hebt hierbei hervor, dass Konsumhandlungen von Personen nicht ausschließlich aus rationalen Entscheidungen resultieren. Viel wichtiger sind die während des Konsumprozesses auftretenden Erlebnisse, die die Grundlage für die Konsumhandlung bilden. Wie zu Beginn der Arbeit dargestellt, ist das Auftreten von Erlebnissen während der Konsumaktivität, ein zentraler Punkt in der S-D Logic (Vargo & Lusch, 2004).

Eine Konsumhandlung, wie der Besuch eines Restaurants oder einer Bar, lässt sich mit dem Hintergrund der S-D Logic als Wertgenerierung bzw. Value Co-Creation (Vargo & Lusch, 2004) definieren. Schafft es eine Person durch ihre Konsumhandlung ihr Wohlbefinden zu steigern, hat diese ihr Ziel, die Generierung von Nutzen, erreicht (Drengner, 2017). Holbrook (nach Drengner, 2017) geht dabei auf das Konzept des Wertes anhand von zwei Dimensionen

ein. In einer ersten Dimension wird zwischen extrinsischem und intrinsischem Wert unterschieden. Erreicht eine Person durch den Prozess der Value Co-Creation, einen für sich übergeordneten Zweck, wie bei einer geschäftlichen Veranstaltung (z.B. Kongress), bei dem zusätzlich zu neuem Wissen, neue Kontakte geknüpft werden, ist dies dem extrinsischem Wert zuzuschreiben. Ein intrinsischer Wert zielt hingegen auf die, direkt durch den Wertschaffungsprozess ausgelösten, positiven Emotionen ab. Ein übergeordneter Zweck wird hier nicht verfolgt. Der Fokus bei einem Besuch eines Konzerts liegt beispielsweise vor allem auf den positiven Emotionen, die dort erlebt werden. Die zweite Dimension unterscheidet zwischen selbst-, fremd- und kollektivorientierten Werten. Betrifft eine Konsumhandlung nur die Person selbst (z.B. Generierung von Wissen auf einem Kongress), liegt ein selbstorientierter Wert vor. Fremdorientierter Wert entsteht, wenn eine Person eine Konsumhandlung beispielsweise nur tätigt, um dadurch den Status in einem sozialen Umfeld zu erhöhen. Die konsumierte Leistung entfaltet sich dadurch bei anderen Menschen. Kollektiver Wert ist gegeben, wenn eine Konsumhandlung die Gruppe verbessert (z.B. Fangruppierung im Stadion) (Vgl. Drengner, 2017).

Unter einem Erlebnis selbst wird sehr allgemein „der Inhalt des Erlebens“ verstanden. Konkreter beschreibt ein Erlebnis alle dabei ablaufenden physischen Phänomene wie Denken, Empfinden, Fühlen, Vorstellen und Wahrnehmen (Bruhn & Hadwich, 2012). Laut Drengner (2017) können Erlebnisse im Veranstaltungskontext, worunter die Gastronomie im erweiterten Sinne eindeutig einzuordnen ist, anhand verschiedener Komponenten beschrieben werden:

- Emotionale Erlebniskomponente
- Sensorische Erlebniskomponente
- Kompetenzbezogene Erlebniskomponente
- Symbolische Erlebniskomponente
- Relationale Erlebniskomponente
- Transzendente Erlebniskomponente
- Kollektiv-emotionale Erlebniskomponente

Relevant für die Gastronomie sind hierbei vor allem die emotionale und die sensorische Erlebniskomponente. Die emotionale Erlebniskomponente schließt alle Emotionen (z.B. Freude, Ärger, Begeisterung) ein, die durch den Wertschaffungsprozess ausgelöst werden. Da die im Zuge einer Wertschaffung auftretenden Emotionen den hedonistischen Wert prägen, wird diese Komponente als zentraler Bestandteil von Erlebnissen angesehen. Der sensorischen Erlebniskomponente sind alle auditiven, visuellen, olfaktorischen, haptischen, gustatorischen,

thermalen und kinästhetischen Sinneseindrücke der KonsumentInnen zuzuordnen. Diese bilden die Grundvoraussetzung für ein Erlebnis. Gastronomie spezifische Erlebnisse sind vor allem gustatorische, haptische, olfaktorische und visuelle Reize, welche zumeist intrinsisch motiviert sind und damit das Wohlbefinden von Personen steigern, woraus ein hedonistischer Wert resultiert (Drengner, 2017).

4.1. Customer Experience

Stehen, wie dies in der Gastronomie der Fall ist, die subjektive Wahrnehmung sowie die Reaktionen der KonsumentInnen (Bruhn & Hadwich, 2012) im Mittelpunkt der Konsumhandlung, wird von Customer Experience gesprochen. Zum einen darf die Fokussierung auf die Bedürfnisse und Erwartungen der KundInnen nicht außer Acht gelassen werden, zum anderen muss es den GastronomInnen gelingen ein Umfeld zu schaffen, welches die Gäste emotional mit allen Sinnen berührt und ihnen gleichzeitig ermöglicht, einzigartige Erlebnisse zu generieren (Wagner et al., 2019). Der Ansatz, seinen KundInnen etwas Besonderes zu bieten, ist nicht neu. Neu ist allerdings, dass darin nicht nur eine simple KundInnen-VerkäuferInnen-Interaktion gesehen wird, sondern dies eine Aufgabe für das gesamte Unternehmen darstellt (Tiffert, 2019). Die Customer Experience setzt sich in ihrer Gesamtheit aus allen individuellen Wahrnehmungen, Interaktionen, sowie der Qualität der angebotenen Leistung zusammen, die KundInnen während ihrer Interaktion mit dem Unternehmen erfahren. Aufgrund der besonderen Relevanz von Emotionen, steht dabei meistens das KundInnenerlebnis im Zentrum des Konstrukts „Customer Experience“ (Bruhn & Hadwich, 2012). Der Prozess der Customer Experience schließt damit, im Vergleich zu früheren Konzepten der KundInnenzufriedenheit, mehrere Prozessphasen mit ein und nicht nur den bloßen Moment der Inanspruchnahme einer Dienstleistung (Tiffert, 2019). Da die Customer Experience kein isoliertes Ereignis darstellt (Tiffert, 2019) gehen Bruhn und Hadwich (2012) auf vier verschiedene Erlebniskategorien ein, die dem Themengebiet der Customer Experience zugeordnet werden können:

- Produkterlebnis (KundInnenseitiges Erlebnis – durch ein Produkt hervorgerufen)
- Service-Erlebnis (KundInnenseitiges Erlebnis – durch Dienstleistung hervorgerufen)
- Markenerlebnis (Reaktionen der KundInnen – durch Marke hervorgerufen)
- Konsum- bzw. Shopping-Erlebnis (Besondere Ladenatmosphäre – Erhöhung Einkaufsspaß)

Die Gastronomie nimmt dabei eine Sonderstellung ein. Von kaum einer anderen Branche wird in der heutigen Zeit erwartet, diese vier Erlebniskategorien derart zu vereinen und den KundInnen immer wieder auf das Neue ein unvergessliches Erlebnis zu bieten. Sei dies durch extravagante und geschmacklich exklusive Produkte, durch innovative und abwechslungsreiche Servicevarianten, durch besondere und atemberaubende Einrichtungen oder einfach nur durch ein qualitatives Markenversprechen. Die Gastronomie ist gefordert wie nie zuvor, um sich so von Wettbewerbern zu differenzieren (Bruhn & Hadwich, 2012) und in weiterer Folge die KundInnen an sich zu binden.

Um diese Menge an Herausforderungen zu meistern, ist eine Implementierung von Customer Experience Management oft unausweichlich. Die Planung, Analyse und Optimierung von KundInnenerlebnissen, deren Qualität meist zum entscheidenden Kaufkriterium für KonsumentInnen wird, steht dabei im Mittelpunkt. Das Customer Experience Management unterstützt Unternehmen dabei, einzigartige KundInnenerlebnisse zu generieren. Um die KundInnen zu begeistern werden rationale und irrationale Faktoren des Gästeverhaltens erlebnisorientiert beeinflusst (Gruner et al., nach Wagner et al., 2019). Laut Bruhn und Hadwich (2012) hat das Customer Experience Management grundsätzlich den Anspruch, möglichst viele Wahrnehmungs- und Kontaktpunkte der KundInnen in die Betrachtung miteinzubeziehen. Dies zieht sich von der Produktentwicklung und Leistungserstellung, über den Erstkontakt mit den AnbieterInnen und dem eigentlichen Kauf, bis hin zur Nutzung des Produkts bzw. der Leistung und etwaigen Serviceleistungen in der Nachkaufphase. Meist werden Verantwortliche zum Aufbau und der Pflege des Customer Experience Management benannt und eingesetzt.

4.2. Umsetzung von Customer Experience Management

Ein stimmiger Gesamteindruck der kompletten „Customer Journey“ ist die Basis für ein erfolgreiches Customer Experience Management. In der Praxis sind diese Zusammenhänge in der Customer Journey den meisten Führungskräften jedoch nicht klar. Meist fehlen klare Ziele und erkennbare Prozesse, was oftmals zu isolierten Einzelmaßnahmen führt. Um eine nachhaltige Customer Experience zu schaffen, ist vor allem eine noch umfassendere Analyse der KundInnenkontaktpunkte notwendig (Tiffert, 2019).

Für eine erfolgreiche Umsetzung eines Custom Experience Managements nennt Tiffert (2019) fünf konkrete Aufgaben. Diese sind in der Theorie stark vereinfacht dargestellt und lassen sich in der Praxis oft schwer trennen. Oftmals müssen Annahmen aus der Analysephase noch einmal neu durchdacht werden und eventuell alle getätigten Schritte neu gesetzt werden.

- **Analyse und Festlegung strategischer Ziele**

Das Marktumfeld muss analysiert werden und darauf aufbauend eine klare und strukturierte Entscheidung, über die eigene Marktpositionierung getroffen werden. Entsprechende Erlebnisziele sind dabei, unter Berücksichtigung eines übergeordneten Erlebnismotivs, festzulegen.

- **Beschreibung der aktuellen Customer Journey**

Der Status der aktuellen Customer Journey wird betrachtet und im Hinblick auf das bisherige KundInnenenerlebnis bewertet. Durch eine Sammlung aller Kontaktpunkte, die KundInnen während der Customer Journey durchlaufen, wird diese konkret dargestellt. Zu beachten ist, dass diese nicht zu oberflächlich dargestellt werden und unter anderem auch die Kanäle, über die die Interaktion stattfindet, mit angeführt werden. Für eine nähere Beschreibung dienen unter anderem die ‚Customer Journey Map‘ oder verschiedene Programme wie ‚Smaply‘.

- **Bewertung der aktuellen Customer Experience**

In diesem Bereich gilt es, für die KundInnen besonders relevante Kontaktpunkte zu identifizieren und herauszufinden, worauf man als Unternehmen seinen Fokus legen sollte. In einem nächsten Schritt sollen im Rahmen einer Kontaktpunkt-Erlebnisbewertung, Hinweise auf mögliche Entwicklungsfelder identifiziert werden. Ein besonderer Fokus muss dabei auf Kontaktpunkten liegen, die für ein ganzheitliches KundInnenenerlebnis von hoher Bedeutung sind.

- **Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen**

Im Abgleich zur Zielsetzung sind Kontaktpunkte zu identifizieren, an denen es bereits gut oder noch nicht so gut läuft. In einem weiteren Schritt sind darauf aufbauend gezielte Maßnahmen zu tätigen, um das zum Ziel gesetzte übergeordnete Erlebnismotiv zu erreichen.

- **Kontrollmessung der Customer Experience**

Abschließend wird der Erfolg der Umsetzung bewertet. Hierbei sind unterschiedliche Messansätze sinnvoll. Zur Messung von gewöhnlichen Kontakterlebnissen nach einem Kauf bietet sich zum Beispiel eine direkte KundInnenbefragung an. Auf weitere

Messmethoden, wie beobachtende Verfahren oder Fokusgruppeninterviews, gehen Bruhn und Hadwich (2012, S. 25) näher ein.

4.3. Auswirkungen von Customer Experience Management

Die Auswirkungen von Customer Experience Management können laut Bruhn (2009) entlang der Erfolgskette im Relationship Marketing strukturiert werden. Die Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten gelten dabei als Input des Unternehmens auf Wirkungen bei KundInnen, wie die KundInnenzufriedenheit und -bindung. Als Output Größe wird unter anderem die Auswirkung auf den finanziellen Erfolg herangezogen.

Unternehmerische Maßnahmen zur Steigerung des KundInnenerlebnisses wirken sich positiv auf ein KundInnenerlebnis und in einem weiteren Schritt auf die KundInnenzufriedenheit und -bindung aus. Dies schlägt sich wiederum auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens nieder (Bruhn & Hadwich, 2012).

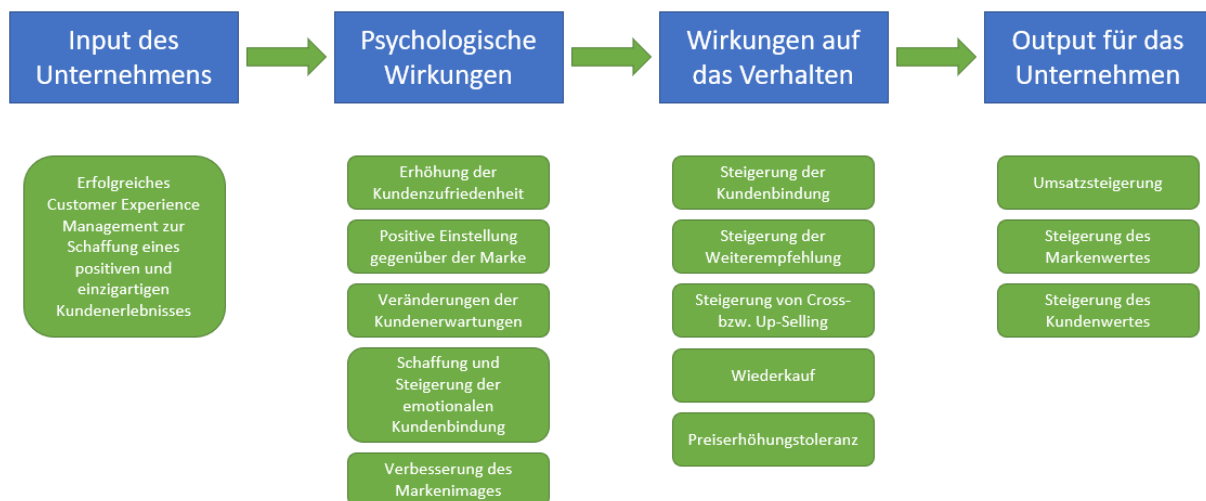


Abbildung 3: Auswirkungen eines Customer Experience Managements

Quelle: In Anlehnung an Bruhn und Hadwich (2012)

5. Trends

Smartphones nehmen in der heutigen Zeit einen immer größeren Stellenwert in unserem Leben ein (Buhalis & Sinarta, 2019) und beeinflussen damit unweigerlich auch die Gastronomiebranche. Überspitzt formuliert, werden sie laut Buhalis und Foerste (2015), als die Fernbedienung für das eigene Leben gesehen und stellen das Medium dar, über das mittlerweile am häufigsten auf das Internet zugegriffen wird. Für KonsumentInnen hat die schnellstmögliche Befriedigung ihrer Bedürfnisse Priorität. Dies reicht so weit, dass etwaige Preis- und Differenzierungsstrategien in den Hintergrund rücken, wenn es Unternehmen nicht schaffen, die Bedürfnisse ihrer KundInnen in Echtzeit zu befriedigen (Buhalis & Sinarta, 2019). Flexibilität ist dabei das entscheidende Kriterium. Benutzer können zu jedem beliebigen Zeitpunkt, über WLAN oder ein mobiles Netzwerk, das Internet aufrufen und mit der Informationsbeschaffung starten (Buhalis & Foerste, 2015).

5.1. Real-time Co-Creation

Die Basis für Real-time Co-Creation bildet das mittlerweile weit verbreitete context-based Marketing. Im Bereich des context-based Marketings, gilt laut Buhalis und Foerste (2015) das Social-Media-Marketing als am weitesten verbreitet. Aber auch Recommender-Systeme bieten, als eine Variante des context-based Marketings, viele Möglichkeiten. Diese berücksichtigen die Wünsche und Bedürfnisse der KundInnen und schlagen ihnen darauf aufbauend Produkte und Services vor, um ihnen den Entscheidungsprozess zu erleichtern (Yu & Chang, 2009). Einen Schritt weiter als das context-based Marketing geht das real-time Marketing bzw. die real-time Co-Creation. Dabei werden den KonsumentInnen in Echtzeit personalisierte Produkte und Services vorgeschlagen bzw. angeboten, die auf ihren Interessen und bisherigen Erlebnissen basieren (Buhalis & Sinarta, 2019). Unternehmen, die innovative Techniken entwickeln und damit Daten in Echtzeit analysieren, verwalten und daraus abgeleitet Handlungen setzen, schaffen es laut Buhalis und Foerste (2015) einen höheren Nutzen für ihre KundInnen zu generieren und verschaffen sich damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Gastronomiebetriebe werden umso erfolgreicher sein, wenn sie den KundInnen eine Lösung, beispielsweise ein neues Gericht oder einen neu kreierten Drink anbieten können, bevor diese überhaupt erst ihren Drang danach realisieren (Buahlis & Sinarta, 2019).

Social Media bietet aufgrund der Präsenz und Dynamik viele Möglichkeiten für real-time Co-Creation (Buhalis & Sinarta, 2019). Im Kontext der Gastronomie wird Social Media meist

genutzt, um sich Inspirationen zu holen, Informationen zu sammeln und zu vergleichen, neue Produkte und Lokale zu finden und um Erfahrungen und Erlebnisse zu teilen (Hudson & Thal, 2013). Gastronomiebetriebe können dies nutzen, um ihre Präsenz auf Social Media zu stärken. KundInnen können beispielsweise animiert werden, ihr Essen vor dem Verzehr zu fotografieren und das zugehörige Lokal zu verlinken. So wird die organische Reichweite mit minimalem Aufwand vergrößert und man kann in Interaktion mit neuen potenziellen KundInnen treten. Eine Gefahr von Social Media ist laut Buhalis und Sinarta (2019) allerdings das Bedürfnis nach der schnellstmöglichen Befriedigung. KonsumentInnen streben danach, an Informationen mit dem geringstmöglichen Aufwand zu gelangen. Gelingt dies nicht, wird innerhalb kurzer Zeit auf einen anderen Kanal gewechselt, der diese Befriedigung der Bedürfnisse schneller bedient (Hudson & Thal, 2013). Real-time Co-Creation bringt somit viele Optionen für Gastronomiebetriebe in Interaktion mit bestehenden und vor allem neuen KonsumentInnen zu treten, birgt jedoch auch die Gefahr, dass Bedürfnisse nicht schnell und gut genug befriedigt werden und KonsumentInnen deshalb aus dem Interaktionsprozess austreten. Eine Implementierung von real-time Co-Creation ist damit zum Teil mit großem Aufwand verbunden, kann dem Betrieb aber auch von großem Nutzen sein.

5.2. Big Data

Daten und Datenverarbeitung werden auch in der Gastronomie immer wichtiger, hier hinken viele GastronomInnen jedoch weit hinterher. Laut Olaf Koch stellen für mittlere und kleinere Gastronomiebetriebe, die Digitalisierung und Business-Intelligence-System oft noch gar kein Thema dar, diese greifen meist noch auf Block und Bleistift zurück (Weber, 2017). Durch die teils erzwungene Digitalisierung, wie die Einführung der Registrierkassenpflicht, sammeln GastronomInnen eine große Menge an Daten. Diese können laut Shereni und Chambwe (2020) genutzt werden, um zukünftige Verhalten von KundInnen vorherzusagen und dadurch KundInnenbeziehungen aufzubauen bzw. zu stärken.

Um die COVID-19 Pandemie zu bekämpfen wurden weltweit unter anderem Contact-Tracing Apps eingeführt, welche persönliche Daten von Personen speichern und bei Bedarf verwenden (Nyikos, 2020). Im Zuge dieses Contact-Tracings waren auch Gastronomiebetriebe gezwungen, die Daten ihrer KundInnen aufzuzeichnen und zu speichern. Der Umgang mit persönlichen Daten wird laut Kessler (Rees, 2020) immer leichtfertiger. Bei den Menschen wächst die Akzeptanz, sie sind immer mehr dazu bereit, persönliche Informationen preiszugeben und Apps zu nutzen, durch die sich das eigene Leben leichter gestaltet. Um ein

Restaurant zu besuchen, müssen sich KonsumentInnen aktuell in diesem registrieren. Dabei werden sensible persönliche Daten preisgegeben und dem Gastronomiebetrieb zur Verfügung gestellt. Aufgrund der Aktualität der Ereignisse, existieren noch keine wissenschaftlichen Studien zu diesem Thema, aber die Veränderung im Umgang mit persönlichen Daten in Kombination mit der immer weiter voranschreitenden Digitalisierung, können Gastronomiebetriebe in Zukunft für sich nutzen. GastronomInnen können so immer mehr Daten von KundInnen sammeln, auswerten und anhand dessen Entscheidungen treffen. Aktuell werden laut Olaf Koch diese Potenziale nicht gesehen. Einerseits stehen in der Gastronomie kaufmännische Themen noch nicht so stark im Vordergrund, andererseits liegt der Fokus größtenteils auf Zubereitung, Genuss, Service und Erlebnis. Weiters, ist laut Olaf Koch der Zugang für GastronomInnen zu Expertise in diesem Bereich sehr limitiert und die Technologie, die es anzuschaffen gilt, vergleichsweise teuer (Weber, 2017).

Aufgrund der Aktualität der Geschehnisse, existieren wenig wissenschaftliche Quellen zu diesem Thema. In den ExpertInneninterviews wird deshalb am Ende noch einmal speziell auf aktuelle Trends und Veränderungen, hinsichtlich persönlicher Daten von KundInnen, eingegangen und in der Ergebnisdarstellung bzw. in der Diskussion bearbeitet.

6. Fragestellung

Co-Creation Prozesse sind in vielen Branchen schon fest verankert. Erfolgreiche Unternehmen setzen laut Vorbach et al. (2017) in der heutigen Zeit nicht nur auf die Zusammenarbeit mit KundInnen, sondern auch auf die Integration dieser in den Entwicklungsprozess. KundInnen werden aktiv in den Gestaltungsprozess miteingebunden, so dass diese maßgeblichen Einfluss auf die Endprodukte haben (Untersteiner, 2015). Dadurch können nicht nur die Loyalität, das Vertrauen und der Servicevorteil verbessert (Busser & Shulga, 2018), sondern auch marktliche Unsicherheiten reduziert werden (Ihl & Piller, 2010).

Aufgrund der Dynamik und der Komplexität sind Co-Creation Prozesse wesentlich herausfordernder als herkömmliche, geschlossene Innovationsprozesse (Vorbach et al., 2017). Auf UnternehmerInnen, die Co-Creation Prozesse implementieren, warten somit ganz neue Herausforderungen. Obwohl das Co-Creation Konzept schon im Jahr 2000 von Prahalad und Ramaswamy erstmals erwähnt wurde und im Jahr 2004 von Vargo und Lusch, durch den Paradigmenwechsel von einer Güter-zentrierten zu einer Service-zentrierten Logik, manifestiert wurde, sind aktuell wenig praktische und anwendbare Tools bekannt. Vorbach et al. (2017) hat dahingehend einen Anfang gemacht und den Co-Creation Square entwickelt. Dieser gliedert Co-Creation in vier Phasen (Vorbereitungsphase, Planungsphase, Realisierungsphase und Evaluierungsphase) und bietet UnternehmerInnen eine praktische Hilfestellung, für die Implementierung von Co-Creation im Unternehmen (Vorbach et al., 2017).

Besonders in der Gastronomie ist es wichtig, die KundInnen mit auf ihre Vorlieben abgestimmte Produkte, zu begeistern. Co-Creation Prozesse sind damit unumgänglich. Mit dieser Arbeit soll einerseits aufgezeigt werden, welche Vorteile und Möglichkeiten eine Implementierung von Co-Creation Prozessen in der Gastronomie mit sich bringt. Andererseits sollen auch bevorstehende Hürden und Herausforderungen einer solchen Implementierung behandelt werden und GastronomInnen vor Augen führen, wie wichtig eine klare Strukturierung dieser Prozesse ist, um an sein Ziel zu gelangen. Die Forschungsfrage lautet demnach:

FF: Welche Hürden und Möglichkeiten bringt eine Implementierung von Co-Creation Prozessen in der Gastronomie?

7. Forschungsdesign

7.1. Vorgehensweise

Um die auf der Literatur basierende entstandene Fragestellung empirisch zu beantworten, kommen Methoden der qualitativen Forschung zum Einsatz. Bei einer empirischen Untersuchung wird laut Misoch (2014, S. 1) „eine systematische und regelgeleitete Analyse eines bestimmten Wirklichkeitsausschnittes anhand des Einsatzes bestimmter Erhebungstechniken durchgeführt“. Als Erhebungstechnik dienen in dieser Arbeit qualitative ExpertInneninterviews. Die Befragung von ExpertInnen wird dabei als reaktive Methode beschrieben (Misoch, 2014).

Bei quantitativen Forschungen stehen stets die Analysen von Kausalzusammenhängen und deduktive Prozesse im Mittelpunkt der Forschung. Man will dabei, anhand von möglichst repräsentativen Daten, statistisch auswertbare und verallgemeinerbare Aussagen treffen. (Misoch, 2014). Bei der qualitativen Forschung können laut Kaiser (2014) gewonnene Daten, im Gegensatz zur quantitativen Forschung, aufgrund der Offenheit und der geringen Standardisierung nicht statistisch ausgewertet werden. Viel mehr werden subjektive Wirklichkeiten und Alltagstheorien untersucht, individuelle Sichtweisen und Meinungen bzw. Motive analysiert und verschiedenen Lebenswelten von innen heraus beschrieben. Das Ziel der qualitativen Forschung ist es dabei bestimmte soziale Phänomene einer tiefen und differenzierten Analyse zu unterziehen (Misoch, 2014). Um dies an einem Beispiel zur behandelten Thematik zu verdeutlichen: Fragestellungen quantitativ orientierter Forschung würden beispielsweise versuchen empirisch zu ermitteln, wie viele Gastronomiebetriebe Co-Creation Prozesse in ihrem Unternehmen implementiert haben und wie sich diese Implementierung wiederum auf die Zufriedenheit der KundInnen oder den Umsatz auswirkt. Primär werden dabei statistische Zusammenhänge ermittelt, welche numerisch dargestellt werden können (Misoch, 2014). Im Vordergrund dieser Arbeit stehen jedoch klar Fragestellungen qualitativer Natur, welche im Zuge von ExpertInneninterviews beantwortet werden. Kaiser (2014) definiert qualitative ExpertInneninterviews als „ein systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen.“ Die befragten Personen verfügen laut Kaiser (2014) über ein exklusives Wissen in der behandelten Branche, in diesem Fall über die Gastronomie. Hervorgehoben wird dabei die Anforderung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Verfahren der Datenerhebung und Datenanalyse. Da Erhebungsinstrumente in der qualitativen Forschung nicht ausreichend standardisiert sind, kann eine intersubjektive Nachprüfbarkeit jedoch meist nur schwer erfüllt werden. Unabhängige

ForscherInnen würden selbst mit dem gleichen Erhebungsinstrument und der Befragung derselben InterviewpartnerInnen keine vollständig deckungsgleichen Informationen erhalten (Kaiser, 2014). Um die einzelnen Schritte dennoch so genau wie möglich nachvollziehen zu können, werden diese in weiterer Folge dargelegt. Konkret sind das die Darstellung der Interviewmethode, die Gütekriterien, die Kriterien der ExpertInnenauswahl, die Offenlegung des Interviewleitfadens, die Beschreibung des Ablaufs der Befragungen und die Darstellung der Auswertungsmethode.

7.2. Form des Interviews

Als Interviewform wird das problemzentrierte Interview (PZI) nach Witzel gewählt. Dieses zielt laut Witzel (2000, S. 2) auf eine „möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen, sowie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realität“ ab. Konkret wird anhand eines problemzentrierten Interviews auf Veränderungen in der Gesellschaft, wie dem steigenden Bedürfnis von KundInnen nach Mitbestimmung, eingegangen. Der Gewinn von Erkenntnissen gestaltet sich im Datenerhebungs- und auch im Auswertungsprozess als induktiv-deduktiv. Ein durch die Literaturrecherche angeeignetes Vorwissen des Interviewers oder der Interviewerin, wird in der Phase der Erhebung als Fundament für die Fragengenerierung genutzt, während offene Fragen Platz für Interpretationen und neue Erkenntnisse lassen sollen. Unter der „Problemzentrierung“ des PZI wird ein ständiges Nachfragen des Interviewers oder der Interviewerin verstanden. Dieser stellt an die Problemstellung angelehnte Fragen und Nachfragen, um so das Gespräch explizit auf das Forschungsproblem zu lenken (Vgl. Witzel, 2000). Verwendet werden von Witzel (2000) unter anderem ein Kurzfragebogen, welcher zur Ermittlung von Sozialdaten (Alter, Beruf, Geschlecht) dienen soll, als auch ein Interviewleitfaden. Der Interviewleitfaden beinhaltet die ausgearbeiteten Forschungsthemen und soll als Orientierungshilfe dienen.

Begonnen wird das PZI mit dem Kurzfragebogen, um die soziodemografischen Daten des Interviewpartners oder der Interviewpartnerin zu ermitteln. Danach wird eine offene Einleitungsfrage gestellt. Diese soll das Gespräch einerseits auf das untersuchte Problem lenken und andererseits den InterviewpartnerInnen Raum zur Beantwortung geben. Darauf aufbauend werden Sondierungsfragen gestellt, welche nach dem „Prinzip der Offenheit“ die Thematik der Einleitungsfrage aufgreifen. Nachfragen regulieren dabei den gewünschten Grad der Detailierung. Wurden etwaige Themenbereiche nicht ausreichend geklärt, kommen Ad-Hoc-Fragen zum Einsatz. Das Interview gestaltet sich damit als deduktiv (durch Fragen, die auf der

Literatur basieren) induktives (durch eigenständiges Nachfragen) Wechselspiel, welches ebenso in der Auswertung angewendet wird (Vgl. Witzel, 2000).

7.3. Gütekriterien

Eine Analyse aktueller qualitativer Forschungen zeigt, dass verschiedenen Gütekriterien in der Forschung, unterschiedliche Wichtigkeit zugeschrieben wird. Einigkeit besteht nur darüber, dass Objektivität, Reliabilität und Validität, also Gütekriterien der quantitativen Forschung, nicht einfach übernommen werden können (Bogner, 2014). Qualitative Forschung zeichnet sich laut Misoch (2014) dadurch aus, dass der oder die Forschende selbst, das eigentliche Erhebungsinstrument verkörpert. Der oder die Forschende ist dabei nicht nur für die Konzipierung, Vorbereitung, Durchführung, Transkription und Auswertung der Daten zuständig, sondern stellt selbst den wichtigsten Faktor für die Güte und Qualität der erhobenen Daten dar (Misoch, 2014). In Anbetracht dessen werden für diese Arbeit verschiedene und oft zitierte Gütekriterien zusammengetragen, um die Qualität und Güte zu gewährleisten.

Da der oder die Forschende im gesamten Forschungsprozess eine zentrale Rolle einnimmt, muss eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit sichergestellt werden (Misoch, 2014). Wie eingangs schon erörtert, würde ein unabhängiger Forscher oder eine unabhängige Forscherin mit der Befragung derselben GesprächspartnerInnen, in einem identischen Setting, nicht dieselben Informationen erhalten. In jedem Interview kommen jeweils unterschiedliche Rollenerwartungen und -bilder zum Tragen, die das Interview auf ihre eigene Art und Weise prägen (Bogner, 2014). Aufgrund mangelnder Standardisierung, wäre damit eine identische Replikation der Forschung nicht möglich (Misoch, 2014). Aus diesem Grund müssen die einzelnen Schritte genauestens dokumentiert werden, so dass Dritte die Vorgehensweise nachvollziehen und bewerten können (Kaiser, 2014). Bogner (2014) sieht darin eine Forderung nach Transparenz im Erhebungs- und Auswertungsprozess.

Das Kriterium der Objektivität ist laut Misoch (2014, S. 233) „eines der zentralen Gütekriterien quantitativer Forschung und bedeutet, dass Messergebnisse unabhängig von dem oder der Messenden sein sollen“. Um dieses Kriterium in der hier angewandten qualitativen Forschung zu gewährleisten, wird als zweites Gütekriterium die „Regelgeleitetheit“ definiert, welche nach Misoch (2014, S. 244) eigentlich eine „Selbstverständlichkeit für jegliche Form der empirischen Sozialforschung“ sein sollte. Vor allem in der qualitativen Forschung wird diese jedoch oft vernachlässigt. Forschende werden durch die prinzipielle Offenheit des qualitativen Vorgehens oft dazu verleitet, bei der Datenerhebung und -auswertung ein „offenes“ Verfahren

zu verwenden. Der gesamte Forschungsprozess muss daher systematisch und anhand vorgegebener Regeln erfolgen. Jeder Arbeitsschritt muss regelgeleitet und ohne Abweichungen stattfinden (Vgl. Misoch, 2014). Sollten trotzdem Abweichungen auftreten, müssen diese „methodologisch oder inhaltlich begründet werden und transparent und intersubjektiv nachvollziehbar dokumentiert werden“ (Misoch, 2014, S. 243).

Als drittes Gütekriterium wird die „Neutralität und Offenheit“ gewählt. Vor allem im Hinblick auf die Datenauswertung stellt die Neutralität einen zentralen Punkt in der qualitativen Forschung dar (Misoch, 2014). Im Zuge der Datenerhebung muss sich der oder die Forschende stets offen für Informationen oder Bewertungen der GesprächspartnerInnen zeigen, die nicht mit der eigenen Wahrnehmung übereinstimmen (Kaiser, 2014). Die Datenerhebung und -auswertung soll damit möglichst wenig beeinflusst werden (Misoch, 2014). Außerdem wird durch das Gebot der Neutralität gewährleistet, dass die ExpertInnenbefragung nicht zur Bestätigung von bereits existierenden Annahmen des Forschers oder der Forscherin genutzt wird (Kaiser, 2014).

Für die vorliegende Forschung werden deshalb folgende Gütekriterien herangezogen:

- I. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit
- II. Regelgeleitetheit
- III. Neutralität und Offenheit

7.4. Stichprobe

Als zentrales Thema der vorliegenden Arbeit gelten Co-Creation Prozesse in der Gastronomie. Das interviewte Sample muss daher ein gewisses Verständnis über Prozesse in der Gastronomie haben, in denen KundInnen aktiv in Gestaltungsprozesse eingebunden werden, um darüber Aussage treffen zu können. Als InterviewpartnerInnen eignen sich deshalb Personen, die in der Gastronomie arbeiten und in deren Betriebe Prozesse der Co-Creation Anwendung finden. Da oftmals ein konkretes Bewusstsein für die Ausübung solcher Co-Creation Prozesse fehlt, liegt es am Forschenden dies in seiner Recherche für potenzielle InterviewpartnerInnen zu berücksichtigen. Die Stichprobe wird somit kriterienorientiert gezogen (Schreier, 2011). Ausschlaggebendes Kriterium ist eine Anstellung in der Gastronomiebranche oder eine Verbindung zu dieser. Weiters müssen die InterviewpartnerInnen mit Prozessen der Co-Creation aktuell arbeiten oder gearbeitet haben. Das Resultat ist eine Stichprobe, die sich aus gleichartigen Fällen zusammensetzt, eine homogene Stichprobe.

Potenzielle InterviewpartnerInnen werden einerseits durch Internetrecherche identifiziert und kontaktiert und andererseits durch vorhandene Kontakte des Forschenden angefragt. Es handelt sich hiermit um eine non-probabilistische, also absichtsvoll gewählte Stichprobe. Die Stichprobenziehung verfolgt nicht das Ziel von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit zurück schließen zu können (Schreier, 2011). Der Fokus einer absichtsvollen Stichprobenziehung liegt viel mehr darauf „informationshaltige Fälle auszuwählen, die im Hinblick auf die Fragestellung besonders bedeutsam und aufschlussreich sind“ (Schreier, 2011, S. 245).

Wie viele Personen am Interviewprozess teilhaben, wird anhand der theoretischen Sättigung beantwortet. Wenn laut Pentzold et. Al (2018) das weitere Einbeziehen homogener Fälle keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn bringt, wird dieser Theoretisierungsschritt als gesättigt angesehen. Ein Fortfahren würde keine zusätzlichen Informationen mehr bringen. Erhebungs- und Analyseschritte werden somit abwechselnd durchgeführt. Beendet wird der Interviewprozess, wenn kein zusätzlicher Erkenntnisgewinn mehr absehbar ist. Ein weiterer Umstand, der die Beendigung des Interviewprozesses beeinflusst, sind die aktuellen Öffnungsschritte in der Gastronomiebranche, welche nach dem Lockdown gesetzt wurden. GastronomInnen sind zum Zeitpunkt der Studie sehr ausgelastet und haben damit eine verminderte Bereitschaft, ihre Zeit für ein Interview zur Verfügung zu stellen. Interview Nummer 6 (Expertin E6, am 10.06.2021) deckte sich inhaltlich größtenteils mit den Informationen aus den fünf vorangegangenen Interviews, weshalb ein Zustand der theoretischen Sättigung erreicht wurde.

Die Stichprobe setzt sich damit aus folgenden Personen zusammen:

- E1: Gastwirt, männlich, 36 Jahre alt, Fachschulabschluss.
- E2: Gastwirt / Head of Marketing, männlich, 45 Jahre, Matura.
- E3: Head of Operations der Gastronomiemesse, männlich, 38 Jahre, Universitätsabschluss (Master).
- E4: Unternehmensberater/Franchiseexperte, männlich, 52 Jahre, Matura.
- E5: Kellner, männlich, 27 Jahre, Universitätsabschluss (Master).
- E6: Gastwirtin, weiblich, 31 Jahre, Matura.

7.5. Ablauf der Befragungen

Potenzielle InterviewpartnerInnen wurden per E-Mail kontaktiert. Im Zuge dieser E-Mail wurde ihnen erklärt, dass der Forschende aktuell seine Masterarbeit zum Thema Co-Creation in der Gastronomie schreibt und zur Beantwortung der Forschungsfrage ExpertInneninterviews durchführt. Weiters wurde ihnen der Ablauf des Interviews geschildert und eine voraussichtliche Dauer genannt. Aufgrund der aktuellen COVID-19-Pandemie wurden alle Interviews online über Microsoft Teams oder Zoom durchgeführt. Den InterviewpartnerInnen wurde versichert, dass das aufgenommene Interview und die damit verbundene Informationen zu den Einzelpersonen bzw. Unternehmen anonymisiert werden.

Der COVID-19-Pandemie geschuldet, wurden alle Interviews online durchgeführt. Damit verbunden waren vor allem technische Probleme. Die Bildübertragung wurde zum Teil durch technische Gegebenheiten beeinflusst. Auf eine Interpretation von Gestik und Mimik wurde damit verzichtet. Das Interview wurde mit Einverständnis der Befragten aufgezeichnet, transkribiert und in anonymisierter Form für diese Arbeit weiterverwendet.

Vor dem Start des Interviewprozesses, wurde ein Pre-Test durchgeführt. Testperson war eine Bekannte des Forschenden, die selbst in einem Gastronomiebetrieb arbeitet in dem mit Co-Creation Prozessen gearbeitet wird. Weiters absolviert die Testperson aktuell ein Studium mit dem Schwerpunkt Marketing, weshalb ein gewisses Grundverständnis für die Interviewfragen und das bearbeitete Thema vorhanden ist. Das Testinterview dauerte 40 Minuten. Diese Dauer wurde den InterviewpartnerInnen bei der Anfrage genannt, um einen passenden Termin finden zu können. Durch den Pre-Test konnten wertvolle Erfahrungen hinsichtlich technischer Gegebenheiten gesammelt werden. Inhaltlich brachte der Pre-Test keine Veränderungen. Alle Fragen waren verständlich formuliert, wodurch der Gesprächsfluss aufrechterhalten werden konnte.

Die Interviews fanden zwischen 11.05.2021 und 10.06.2021 statt. Als Start in das Gespräch wurden die TeilnehmerInnen begrüßt und ihnen für ihre Zeit gedankt. Im Anschluss wurden die Gründe für das Interview noch einmal offengelegt und die Einverständniserklärung zur Aufzeichnung des Interviews eingeholt. Weiters wurde klargestellt, dass sie sich bei etwaigen technischen Problemen oder unverständlichen Fragen gerne melden können.

Zur Wahrung der Anonymität der interviewten Personen, sind die vollständigen Transkripte dieser Arbeit nicht angehängt. Auf Anfrage können diese beim Autor eingeholt werden.

7.6. Erhebungsinstrumente

Als Hilfsmaterial für die Erhebung dient ein Interviewleitfaden. Zur Erstellung dieses Interviewleitfadens wird die Theorie in verschiedene Themenbereiche unterteilt, welche im Anschluss an die Datenerhebung, bei der Kategorienbildung als deduktive Hauptkategorien verwendet werden. Konkret sind dies: Definition, Konsumverhalten, Interaktion, Möglichkeiten, Hürden, Erlebnis, COVID-19 und Trends.

Die drei mit „Nachfrage“ gekennzeichneten Fragen werden bei Bedarf nach der jeweiligen problemzentrierten Sondierungsfrage gestellt. In Tabelle 3 wird eine Übersicht des Interviewleitfadens dargestellt.

Tabelle 3: Interviewleitfaden

Frage	Thema	Vgl. Literatur
Geschlecht, Alter, Beruf (Branche), höchster Bildungsabschluss	PZI nach Witzel - Kurzfragebogen	Witzel (2000)
Seit wann sind Sie in der Gastronomiebranche tätig?	PZI nach Witzel - Kurzfragebogen	Witzel (2000)
Haben Sie seitdem Sie in der Gastronomie tätig sind, eine Veränderung im Konsumverhalten der KundInnen wahrgenommen?	PZI nach Witzel – Einleitungsfrage S-D Logic	Witzel (2000) Vargo & Lusch (2004)
Und speziell in der Interaktion mit KundInnen?	Nachfrage: S-D Logic	Vargo & Lusch (2004)
Was verstehen Sie ganz allgemein unter Co-Creation in der Gastronomie?	Definition	-
Worin sehen Sie die Grundbausteine einer funktionierenden Interaktion mit KundInnen?	DART Model	Prahalad & Ramaswamy (2004)
Mit eigenem Betrieb: Bekommen KundInnen in der Interaktion mit Ihrem Unternehmen Feedback auf ihren Input?	Nachfrage – DART Model	Prahalad & Ramaswamy (2004)

Ohne eigenen Betrieb: Empfehlen Sie GastronomInnen ihren KundInnen Feedback in einer Interaktion zu geben?		
Mit eigenem Betrieb: Werden ihre MitarbeiterInnen auf den Dialog mit KundInnen vorbereitet? Wenn JA – Wie? Wenn NEIN – Warum nicht? Ohne eigenen Betrieb: Empfehlen Sie Unternehmen die MitarbeiterInnen auf den Dialog mit KundInnen vorzubereiten? Wenn JA – Wie? Wenn NEIN – Warum nicht?	DART Model	Prahalad & Ramaswamy (2004)
Welche Vorteile sehen Sie in der Implementierung von Co-Creation in der Gastronomie kurz- und langfristig?	Vorteile und Möglichkeiten einer Implementierung von Co-Creation Prozessen	-
Sehen Sie eine Auswirkung von Co-Creation auf die KundInnenloyalität?	Nachfrage: KundInnenloyalität	Cossío-Silva et al. (2016)
Welche Herausforderungen und Nachteile bringt Ihrer Erfahrung nach die Implementierung von Co- Creation in der Gastronomie mit sich?	Hürden und Herausforderungen einer Implementierung von Co- Creation Prozessen	Chathoth et al. (2014)
Das Erlebnis wird bei einem Gastronomiebesuch immer wichtiger. Sehen Sie hier eine Verbindung zur	Zunehmender Erlebnischarakter in der Gastronomie	Wagner et al. (2019)

Entwicklung von Co-Creation?		
Welche Möglichkeiten gibt es in Zeiten einer Pandemie und Lockdowns, die KundInnen in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren?	Einfluss von COVID-19 auf die Interaktion mit KundInnen	-
Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach das Internet bzw. Social Media auf die Interaktion mit KundInnen?	Social Media	Buhalis & Sinarta (2019)
Wie sehen Sie die Entwicklung von Co-Creation in der Gastronomie in den nächsten 5-10 Jahren?	Trends	-

7.7. Transkription

Um das erhobene Datenmaterial für eine Auswertung verfügbar zu machen, wird das vorhandene Audiomaterial in einem ersten Schritt verschriftlicht. Nach Fuß und Karbach (2019) handelt es sich hierbei um ein wissenschaftliches Transkript. Wort für Wort werden sämtliche Inhalte der Interviews wiedergegeben. So wird unter anderem ein dramaturgischer Aufbau der Gesprächssituation sichtbar und es kann nachvollzogen werden, wie sich ein Thema im Gesprächsverlauf entwickelt. Gedankensprünge und nebensächliche Aussagen werden zudem ebenso transkribiert. Denkpausen werden mit drei Punkten „...“ dargestellt. Worte oder Phrasen, die aufgrund von schlechter Internetverbindung oder unverständlicher Aussprache nicht transkribiert werden können, werden als „unverständlich“ gekennzeichnet. Auf Deutung der Mimik und Gestik wird verzichtet, da aufgrund von Verbindungsproblemen kein dauerhaftes und verwertbares Videomaterial zur Verfügung steht.

Nach Kuckartz (2018) kommen folgende Transkriptionsregeln zur Anwendung:

- Wörtliche Transkription. Nicht zusammenfassend oder lautsprachlich. Dialekte werden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau in Hochdeutsch übersetzt.
- Sprache und Interpunktion werden geglättet, also an das Schriftdeutsch angenähert.
- Denkpausen werden mit drei Punkten „...“ gekennzeichnet.
- Zustimmende, bestätigende oder nachdenklich Lautäußerungen (mhm, aha, ah, ähm, etc.) werden nicht mittranskribiert.

- Absätze der interviewenden Person werden durch ein „I:“, die der befragten Person durch ein eindeutiges Kürzel, z.B. „E5:“ gekennzeichnet.
- Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz gekennzeichnet. Sprechwechsel werden durch eine Leerzeile zwischen den SprecherInnen deutlich gemacht, um so die Lesbarkeit zu erhöhen.
- Alle Angaben die Rückschlüsse auf die Person oder das Unternehmen erlauben werden anonymisiert und durch Sterne „*****“ ersetzt.

7.8. Darstellung der Analyse und Auswertung der Daten

Qualitative Interviews zeichnen sich durch eine Reihe von Besonderheiten aus. Bei qualitativen Befragungen kommen immer interpretative Verfahren der Datenanalyse zum Einsatz (Kaiser, 2014). In dieser Arbeit wird auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz zurückgegriffen. Die Inhaltsanalyse fokussiert sich auf Informationen (Bogner, 2014). Das Wissen der ExpertInnen wird laut Bogner (2014, S. 72) dabei als „eine Ansammlung von Informationen konzeptualisiert“.

Bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) handelt es sich um ein deduktiv-induktives Wechselspiel. Dabei kommt ein „mehrstufiges Verfahren der Kategorienbildung und Codierung“ zur Anwendung (Kuckartz, 2018, S. 97). In einer ersten Phase wird das vorhandene Datenmaterial grob aufgrund von Hauptkategorien zugeordnet. Diese Hauptkategorien können beispielsweise aufgrund des vorhandenen Theoriematerials, oder aus dem bei der Befragung eingesetzten Leitfaden, gebildet werden. In einem weiteren Durchlauf wird das bereits codierte Datenmaterial erneut codiert und dabei induktiv neue Subkategorien gebildet. Subkategorien können vorab auch schon deduktiv gebildet werden. Die gebildeten Kategorien geben dabei bereits eine erste Struktur der Auswertung vor (Kuckartz, 2018).

7.8.1 Durchführung

Vor dem Start des Interviewprozesses werden nach Kuckartz (2018) anhand des Theoriematerials und der Strukturierung des Interviewleitfadens, deduktiv acht Hauptkategorien gebildet. Für die Auswertung wird das erhobene Datenmaterial in einem ersten Schritt transkribiert. In Schritt zwei wird das vorhandene, transkribierte Datenmaterial durchgearbeitet und alle relevanten Textstellen einer der vorhandenen Hauptkategorien

zugeordnet. Anschließend wird jede Hauptkategorie ein weiteres Mal Zeile für Zeile durchgearbeitet. Dabei werden induktiv Subkategorien gebildet und die einzelnen Textpassagen diesen zugeordnet. Bei der Sichtung des Materials wird klar, dass die Subkategorien 4.3. Digitalisierung (Hauptkategorie: Möglichkeiten) und 5.6. Digitalisierung (Hauptkategorie: Hürden) noch eine kleinteiligere Strukturierung benötigen. Deshalb werden diese beiden Subkategorien ein drittes Mal durchgearbeitet und induktiv jeweils weitere Subcodeebenen erstellt. Das vorhandene Datenmaterial wird dementsprechend zugeordnet. Das finale Kategorienschema wird in Tabelle 4 dargestellt.

7.8.2 Kategorienschema

Tabelle 4: Kategorienschema

Nr.	Hauptkategorie	Nr.	Subkategorie	Nr.	Subkategorie
1.	Definition	/	/	/	/
2.	Konsumverhalten	2.1.	Generationswechsel	/	/
		2.2.	Zeitlicher Aspekt	/	/
		2.3.	Qualität	/	/
3.	Interaktion	3.1.	Vorgehensweise	/	/
		3.2.	Persönlich	/	/
		3.3.	Digital	/	/
		3.4.	Ehrlichkeit & Transparenz	/	/
4.	Möglichkeiten	4.1.	Leistungserstellung	/	/
		4.2.	KundInnenloyalität	/	/
		4.3.	Digitalisierung	/	/
				4.3.1.	Kommunikation
				4.3.2.	Werbung
5.	Hürden	5.1.	Erwartungshaltung	/	/
		5.2.	Ausbildungsbereich	/	/
		5.3.	Kommunikation	/	/
		5.4.	Mitbewerb	/	/

		5.5.	Logistik	/	/
		5.6.	Digitalisierung	/	/
				5.6.1.	Weiterentwicklung
				5.6.2.	Kritiken
6.	Erlebnis	6.1.	Location	/	/
		6.2.	Personal	/	/
		6.3.	Produkt	/	/
7.	COVID-19	7.1.	Persönliche Interaktion	/	/
		7.2.	Digitale Interaktion	/	/
8.	Trends	8.1.	Konsum	/	/
		8.2.	Digitalisierung	/	/
		8.3.	KundInnenbindung	/	/
		8.4.	Datenverarbeitung	/	/

Eine exakte Auflistung der Kategorien inkl. der Herleitung, einer Erklärung und Ankerbeispielen befindet sich in Anhang B.

8. Ergebnisdarstellung

Die Ergebnisse der 199 codierten Textstellen werden im Rahmen des folgenden Kapitels dargestellt. Zur besseren Übersicht werden die Themenkomplexe, anhand des Kategorienschemas, in Subkapitel unterteilt. Während der Ergebnisdarstellung werden erste Vergleiche zur Literatur gezogen, die Aussagen der verschiedenen InterviewpartnerInnen verglichen und erste Interpretationen getätigt. Im darauffolgenden Kapitel „9. Diskussion“ werden die herausgearbeiteten Ergebnisse und Interpretationen zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen. Direkte Zitate der InterviewpartnerInnen werden zur besseren Übersichtlichkeit hervorgehoben und mit den entsprechenden Zeilennummern versehen.

8.1. Definition

Die Ergebnisdarstellung wird mit der Hauptkategorie *Definition* begonnen. Schon während der Literaturrecherche wurde deutlich, dass es mehrere Möglichkeiten gibt, wie Co-Creation definiert werden kann. Obwohl sich die Ansätze teils stark unterscheiden, können die verschiedenen Definitionsversuche auf folgende Kernaussage reduziert werden: Co-Creation wird als Prozess gesehen, der einen aktiven Austausch mit den KundInnen erlaubt.

Die folgenden Definitionen werden nicht in Subkapitel geteilt, da jede Definition für sich steht und dadurch die unterschiedlichen Auffassungen und Interpretationen der InterviewpartnerInnen sichtbar gemacht werden sollen.

Der Definitionsansatz von Experte E1 stellt sich als sehr innovationslastig dar. Konkret definiert dieser Co-Creation folgendermaßen:

„Ja, ich sage für mich ist es einfach neue Wege gehen. Also weg von dem Alten, alt eingefahrenen, es muss nicht immer am Montag Schnitzel geben und am Freitag Fisch. Man soll neue Wege gehen ...“ (E1, Definition, 11.05.2021, Z. 145-125)

Die Aussage des Forschenden, dass Co-Creation für ihn also in Richtung einer viel persönlicheren Ebene geht, weg vom Alten und mit dem KundInnen gemeinsam neue Dinge kreieren, wird von Experte E1 mit einem klaren:

„Ja Co-Creation, in unserem Fall ist das das.“ (E1, 1. Definition, 11.05.2021, Z. 162)

bestätigt. Im Betrieb von Experte E1 wird ein Orderbill System eingesetzt. Konkret bedeutet dies, dass KundInnen aus einem vorhandenen Sortiment ihren Burger mit den jeweiligen

Beilagen beliebig zusammenstellen können. Experte E1 ist sich jedoch dessen bewusst, dass diese Lösung und Interpretation von Co-Creation nicht für die Allgemeinheit gelten muss:

„Es ist eben für uns jetzt das Richtige System gewesen. Das heißt jetzt nicht, dass das das Non-Plus-Ultra System ist, aber ich sage Co-Creation ist für mich einfach neue Wege gehen.“ (E1, 1. Definition, 11.05.2021, Z. 169-170)

Bei Experte E2 wird erstmals ersichtlich, dass der Fachausdruck Co-Creation in der Praxis bis jetzt noch wenig bis gar nicht vertreten ist. Auf die Frage wie Experte E2 Co-Creation definiert folgt folgende Antwort:

„Puh, Co-Creation ... bei diesem Ausdruck bin ich gerade etwas überfordert, den kenne ich eigentlich gar nicht.“ (E2, 1. Definition, 17.05.2021, Z. 52)

Eine kurze Beschreibung des Forschenden, dass Co-Creation in Richtung KundInnenmitgestaltung im Wertschöpfungsprozess geht, bestätigt Experte E2. Solche Dinge seien laut ihm sehr wichtig, da der Gast immer das beste Feedback liefert, was ihm gefällt und was nicht. Vor allem in der Nachtgastronomie, wo Experte E2 unter anderem beschäftigt ist, sei dies ein wichtiger Punkt, da dort noch kundInnenorientierter gearbeitet werden muss (E2, 1. Definition, 17.05.2021)

Experte E3 kann mit dem Begriff Co-Creation etwas mehr anfangen, macht in seinen Aussagen jedoch deutlich, dass er für sich keine eindeutige Definition und Begriffsabgrenzung tätigen kann:

„Weil es ist halt schon sehr, wie sagt man denn da, sehr umfassend. Also da passt ja alles rein und ahm ... ja, ich tu mir ehrlich gesagt ein bisschen schwer, weil es halt trotzdem aus so vielen Faktoren besteht, da so viel einfließt und ich mir ehrlich gesagt auch schwer tue, weil auf der einen Seite kann ich sagen da gehört die Erfahrung, die Experience, das Produkt, da gehört die Umsetzung, das Suchen, ... das ist für mich einfach so umfassend, ich könnte es Ihnen nicht in einem Satz erklären, muss ich ehrlich gestehen.“ (E3, 1. Definition, 26.05.2021, Z. 72-76)

„... man kann die Frage, also ich kann es nicht, nicht einfach beantworten, dazu stehe ich, weil es einfach nicht nur sekundäre Bereiche betrifft. Es sind ja auch sozusagen, die wirklich vorrangigen Ziele ... könnte ich Ihnen nicht beantworten.“ (E3, 1. Definition, 26.05.2021, Z. 87-89)

Im Laufe des Interviews werden jedoch einige Eckpfeiler von Co-Creation festgelegt. Experte E3 kann damit das Co-Creation Thema etwas verallgemeinern und legt sich darauf fest, dass damit eine Customer Journey dargestellt werden kann:

„... ist für mich eigentlich trotzdem das ganze Thema einer Customer Journey, wenn man es jetzt so sagt.“ (E3, 1. Definition, 26.05.2021, Z. 309-310)

„Ja es gibt kein richtig und kein falsch. Also für mich ist es einfach der Begriff einer Customer Journey, wo ich einfach sozusagen die ganze Kette sehe und es einfach am Ende des Tages Sinn machen muss, muss man ehrlich sagen.“ (E3, 1. Definition, 26.05.2021, Z. 319-320)

Experte E4 bringt hingegen eine komplett neue Ansicht ins Spiel. Dieser sieht den Ausgangspunkt von Co-Creation eher auf einer emotionalen Ebene. Emotion, Leidenschaft, Faszination stehen dabei im Mittelpunkt. In seinem Ansatz finden Zahlen im Modell von Co-Creation wenig Platz. Im Vordergrund steht eine Emotionalisierung der Dinge, um damit eine Begeisterung bei KundInnen auszulösen:

„Ich glaube auch sehr viel die Emotion dahinter. Also dass man da das alles mit Emotion auch belagert in der Gastronomie. Zum Schirmchen, zum Cocktail das Schirmchen. Also ich glaube das muss ... die Leidenschaft, wenn die Leidenschaft da ist, dann ... ich würde fast noch mit Leidenschaft ... Leidenschaft und Faszination würde ich das fast so definieren und die Zahlen einmal weglassen.“ (E4, 1. Definition, 01.06.2021, Z. 104-107)

Um eine Faszination und Begeisterung bei den KundInnen auszulösen benötigt es allerdings einen gemeinsamen Prozess. UnternehmerInnen müssen sich die Frage stellen, wie sie dorthin kommen:

„Aber das ist glaube ich für mich alles diese Emotionalisierung und Faszination, dass du sagst okay wie kommst du überhaupt dorthin ...“ (E4, 1. Definition, 01.06.2021, Z. 132-133)

Ähnlich wie bei Experte E2, wird auch bei Experte E5 deutlich, dass vor allem in der Praxis kein wirkliches Bewusstsein hinsichtlich des Co-Creation Begriffs herrscht. Auf die Frage nach seiner Definition kommt eine klare Antwort:

„Ich habe das Wort eigentlich noch nie gehört.“ (E5, 1. Definition, 07.06.2021, Z. 39)

Nachdem der Forschende den Begriff näher erläutert und ihm erklärt, dass es dabei im weiteren Sinne um eine KundInneninteraktion geht und KundInnen beispielsweise in eine Leistungserstellung eingebunden werden bzw. UnternehmerInnen diese an Gestaltungsprozessen teilhaben lassen, kann Experte E5 etwas mehr damit anfangen und beschreibt Situationen, die für ihn einen Co-Creation Prozess darstellen. Angefangen von der persönlichen Interaktion hebt Experte E5 vor allem eine Interaktion über Social Media hervor. Bei der Interaktion hinsichtlich Reservierungen und KundInneneinbindung, sieht dieser eine wesentliche Erleichterung durch Social Media:

„Hm. Eigentlich angefangen von der direkten Kommunikation mit dem Kunden, also dass ich mit ... als Wirt oder als Kellner, wenn ich Zeit habe, mit den Kunden ein wenig unterhalte, Smalltalk mache und auch immer wieder frage „Passt eh alles?“ oder „Gibt es irgendetwas was dir nicht so

taugt? Kann ich etwas ändern?“ Solche Sachen halt. Bis hin dann auch wirklich mit sozialen Medien arbeiten. Das ist ja in den letzten Jahren eh viel mehr geworden und es gibt ja auch für den Unternehmer viel mehr Möglichkeiten über Plattformen und so wie Instagram oder Facebook, dass man auch wirklich Leute aktiv irgendwie so miteinbinden kann. Also man kann Fragen stellen. Man kann ihnen anbieten, dass man ganz schnell eine Nachricht schickt. Auch zum Beispiel diese ganzen Reservierungsgeschichten, das ist auch irgendwie schon viel einfacher geworden. Man muss einfach nur eine Nachricht schreiben. Man muss nirgends mehr anrufen. Ja.“ (E5, 1. Definition, 07.06.2021, Z. 44-51)

Auch Expertin E6 konnte mit dem Begriff Co-Creation vorerst wenig anfangen. Diese versucht sich jedoch, als einzige der InterviewpartnerInnen, an einer direkten Herleitung des Begriffs und kommt so auf folgende Definition:

„Co-Creation. Naja, Co ist ja immer ein miteinander, hätte ich jetzt einmal so gesagt. Und Creation ist quasi, hätte ich jetzt einmal gesagt, neue ... ja entweder neue Kreationen finden oder gemeinsam eben an neuen Produkten arbeiten. So hätte ich das jetzt vielleicht aufgefasst.“ (E6, 1. Definition, 10.06.2021, Z. 55-57)

Die Nachfrage des Forschenden, ob dies mit den KundInnen gemeinsam geschieht, wird klar bestätigt. Expertin E6 bringt dazu ein Beispiel zur Produkteinführung, basierend auf KundInnenwünschen:

„Genau. Eben was (unverständlich) ihr gern. Was könntet ihr euch vorstellen. Wenn ich jetzt zum Beispiel, es ein Getränk gibt oder eben gerade bei Schnäpsen, zum Beispiel hergenommen den Pfeffi. Wenn die Kunden sagen „Ma wieso habt ihr keinen“, dann wird man, wenn man ein guter Betrieb ist, schauen dass man das dann irgendwie zur Verfügung stellt.“ (E6 1. Definition, 10.06.2021, Z. 59-61)

8.2. Konsumverhalten

Um langsam zu dem Thema Co-Creation hinzuführen und gleichzeitig den Gesprächseinstieg zu erleichtern, wurden die InterviewpartnerInnen befragt, ob sie in den letzten Jahren Veränderungen im Konsumverhalten ihrer KundInnen wahrnehmen konnten.

Generationswechsel

Experte E5 und Expertin E6 führen Änderungen im Konsumverhalten dabei auf den Generationswechsel des Klientels in ihrem Betrieb zurück. Experte E5 sieht dabei in der Neuübernahme des Betriebes den Ursprung:

„Und seit die *****, meine neue Chefin, das Lokal übernommen hat sind wieder viel mehr jüngere Leute. Also schon ältere auch, es fühlen sich eigentlich alle wohl. Aber vor allem am Wochenende (unverständlich) schon die Jungen und die konsumieren einfach ganz anders.“ (E5, 2.1.

Generationswechsel, 07.06.2021, Z. 23-26)

Aktuell spricht der Betrieb damit eher ein gemischtes Publikum an, was sich auch in der Erwartungshaltung der KundInnen und dem Konsumverhalten widerspiegelt. Während „ältere Generationen“ eher auf eine Konstante setzen, will das jüngere Publikum ständig neue außergewöhnliche Dinge geboten bekommen. (E5, 2.1. Generationswechsel, 07.06.2021)

Expertin E6 schlägt dabei in die gleiche Kerbe. Zielgruppe des Betriebes ist ein eher gemischtes Publikum mit einer Zielaltersgruppe von 16-80 Jahren. Vor allem im Nachtbetrieb ist dabei das jüngere Publikum aktiv, während sich Personen aus höheren Altersklassen etwas zurückziehen und im Tagesbetrieb Kaffee genießen:

„... merkt man eben auch, dass die Jungen sehr viel nachkommen, gerade in der Nacht. Und die Älteren bzw. eben die mittlere Altersklasse eher mehr sich zurückzieht und sich auf das Kaffeetrinken spezialisiert.“ (E6, 2.1. Generationswechsel, 10.06.2021, Z. 20-22)

Zeitlicher Aspekt

Herausgehoben werden von Experte E1 vor allem die unterschiedlichen Zeiten, zu denen sein Lokal voll war. Während vor COVID-19 das Lokal meist erst gegen Mitternacht ausgelastet war, sind seit der Wiedereröffnung die Tische oft kurz nach der Öffnung voll belegt. Besonders interessant ist dabei die Bereitschaft der KundInnen ihren Tisch so schnell wie möglich wieder freizugeben, damit GastronomInnen möglichst viele KundInnen am Abend unterbringen können und somit mehr Umsatz generiert werden kann. Vor COVID-19 sind KundInnen gerne noch länger bei einem Getränk sitzen geblieben. Die Lockdownphasen waren für die meisten GastronomInnen unbestritten schwierige Zeiten. Dies dürfte auch in der Gesellschaft angekommen sein, weshalb hier offenbar ein Umdenken stattgefunden hat und KundInnen, durch die Bereitschaft den Tisch schneller wieder freizugeben, den GastronomInnen die Chance auf mehr Umsatz ermöglichen:

„... und du hast auch eine größere Bereitschaft der Leute, dass sie den Tisch schneller wieder freigeben. Sie kommen, essen, trinken ein bisschen was und ich kann damit rechnen, dass ich nach zwei Stunden den Tisch wiederhabe. Was für uns für die Planbarkeit extrem angenehm ist.“ (E1, 2.2. Zeitlicher Aspekt, 11.05.2021, Z. 39-41)

Aber auch die Häufigkeit der Gastronomiebesuche hat sich laut Experte E2 geändert. Vor allem in der Nachtgastronomie werden nicht mehr beide Tage am Wochenende (Freitag und Samstag) für einen Discobesuch genutzt, sondern meist nur mehr ein Tag davon:

„... da hat sich einfach das Konsumverhalten in der Art und Weise geändert, dass der Discogast nicht mehr so häufig unterwegs ist oder weg geht wie früher, oder wie vor einigen Jahren noch. Wo es eigentlich so der Fall war, dass der Freitag und Samstag einmal fix die beiden Tage unterwegs war. Mittlerweile konzentriert sich das eigentlich eher mehr auf einen Tag, dass er sagt okay er geht einen Tag weg.“ (E2, 2.2. Zeitlicher Aspekt, 17.05.2021, Z. 25-28)

Qualität

Eine gravierende Änderung im Konsumverhalten konnte außerdem beim Qualitätsanspruch festgestellt werden, welche wahrscheinlich teilweise mit den Änderungen des zeitlichen Aspekts zusammenhängen. Experte E2 konnte dabei einen Anstieg des „pro Kopfverzehrs“ feststellen. Discobesucher haben also ihre Besuchsfrequenz zurückgeschraubt, sind aber an den Tagen, an denen sie weggehen um einiges ausgabefreudiger:

„... aber in dem Zug ist er richtig ausgabefreudig und das merkt man natürlich auch am pro Kopfverzehr, der sich in den letzten Jahren einfach gesteigert hat. Das heißt die pro Kopfausgabe ist da mehr geworden im Vergleich zu früher.“ (E2, 2.3. Qualität, 17.05.2021, Z. 28-30)

In der Essensgastronomie hat diesbezüglich ebenfalls ein Wandel stattgefunden. Vor allem junge Leute legen mittlerweile viel mehr Wert auf qualitatives, gutes Essen. Essengehen wird von Experte E2 als das „neue Feiern“ bezeichnet:

„... dass auch junge Leute sehr viel ihr Geld auch für gutes Essen ausgeben. Das man auch, wenn man vielleicht 10-15 Jahre zurückdenkt, noch nicht so gesehen hat. Aber mittlerweile ist Essen so ein bisschen das neue Feiern. Also man gibt von seinem Budget eigentlich sehr viel fürs Essen aus. Es ist nicht mehr so wichtig, dass man bis in der Früh in Clubs abhängt, sondern man geht gerne Essen und konsumiert dort auch anständig.“ (E2, 2.3. Qualität, 17.05.2021, Z. 28-30)

Ganz allgemein geht der Trend in der Gastronomie immer mehr Richtung Qualität. Vor allem die Regionalität und Transparenz bezüglich Herkunft spielt für die KonsumentInnen eine immer wichtigere Rolle. Diese werden damit zu immer anspruchsvolleren KundInnen:

„Man merkt halt ganz klar, dass der Trend in Österreich immer stärker in Richtung in Regionalität und Qualität geht. Dass auch sozusagen die Kunden viel anspruchsvoller werden. Sie wollen wissen woher ihr Produkt kommt.“ (E3, 2.3. Qualität, 26.05.2021, Z. 27-29)

KonsumentInnen sind sich dessen aber durchaus bewusst und sind damit auch bereit, für diese Qualität zu bezahlen. Qualitatives, hochwertiges und regionales Essen wird also immer mehr geschätzt und entsprechend honoriert:

„Sie sind auch bereit, das merkt man schon, im österreichischen Vergleich, dass sag ich jetzt mal Frau Österreicher oder der Österreicher bereit sind auch für Qualität zu bezahlen.“ (E3, 2.3. Qualität, 26.05.2021, Z. 29-30)

„Weil ich glaube in der heutigen Zeit ist das Bewusstsein von Preis-Leistung soweit gestiegen, dass wenn meine Qualität stimmt, meine Leistung passt, dann ist der Gast auch bereit ein bisschen mehr auszugeben dafür.“ (E2, 2.3. Qualität, 17.05.2021, Z. 169-171)

„Das heißt wir sind gerne bereit, dass wir mehr bezahlen, wenn wir wissen das Produkt ist wirklich qualitativ höherwertig, auch vielleicht nachhaltig angebaut.“ (E3, 2.3. Qualität, 26.05.2021, Z. 33-34)

Von den KonsumentInnen wird also bewusst eine Entscheidung getroffen, dass an bestimmten Tagen nicht zu Hause gekocht wird, sondern man sich in der Gastronomie ein qualitativ hochwertiges Essen gönnt:

„Aber man merkt halt auch, dass auch dieser Wohlstand ein bisschen mehr eingekehrt ist. Früher, wenn du essen gegangen bist und ... heute ist es nicht billiger, also das will ich damit gar nicht sagen, aber auch dass man bereit ist mehr auszugeben, das ist sicherlich eher der Fall als früher. Dass man bewusst sagt ich koche nicht mehr, ich experimentiere, ich versuche vieles, das hat sich sicherlich stark verändert.“ (E3, 2.3. Qualität, 26.05.2021, Z. 50-53)

Ähnlich wird dies von Expertin E6 bewertet. Diese hebt unter anderem auch den Gastronomiebetrieb selbst heraus. Nicht nur die Atmosphäre ist dabei wichtig, sondern auch das Personal. Für KundInnen wird immer wichtiger, dass die Gastronomie nicht nur ein Ort ist an dem sie ihre Grundbedürfnisse, wie Essen und Trinken, befriedigen können. Gastronomiebetriebe haben mittlerweile den Anspruch als ein „zweites Wohnzimmer“ für die Gäste zu fungieren:

„Und von der Konsumart ist es so, dass die Leute die Gastronomie sehr schätzen, wenn das einfach alles gut läuft. Wenn die Mitarbeiter motiviert und auch sehr freundlich sind, dann geben die Leute automatisch erstens einmal mehr Trinkgeld und konsumieren auch mehr, weil sie sich dann eben auch in dem Betrieb sehr wohlfühlen. Das finde ich, hat sich die letzten Jahre einfach in diese Richtung entwickelt, dass sie nicht nur einfach schnell ein Getränk trinken, sondern dass sie die Gastronomie eben auch als zweites Wohnzimmer wahrnehmen.“ (E6, 2.3. Qualität, 10.06.2021, Z. 22-26)

8.3. Interaktion

Da sich in den letzten Jahren das Konsumverhalten in der Gastronomie maßgeblich verändert hat, spielt die Interaktion mit seinen KundInnen eine immer größere Rolle. Wichtige Punkte sehen die InterviewpartnerInnen dabei vor allem in der Vorgehensweise, in der persönlichen und digitalen Interaktion und bei der Ehrlichkeit & Transparenz in der Kommunikation, um Konzepte der Co-Creation erfolgreich umzusetzen.

Vorgehensweise

Bei der Verarbeitung von Feedback und der Vorgehensweise, bei der Handhabung von Interaktionen, konnten während des Interviewprozesses einige Unterschiede festgestellt werden. Experte E1 hat dabei vor längerer Zeit für sich selbst den Entschluss getroffen, dass dieser auf positive und negative Kritiken nicht reagiert. Er ist sich zwar der Bedeutung der Kritiken bewusst:

„Nur durch Kritiken können wir besser werden.“ (E1, 3.1. Vorgehensweise, 11.05.2021, Z. 83)

Lässt sich jedoch auf keine „Schlammschlacht“ im Internet ein. Viel lieber betrachtet Experte E1 das Geschehen „von der Outline“ und verarbeitet das Feedback intern.

Im Betrieb von Experte E5 werden dafür extra Teammeetings angesetzt, in denen neue Inputs durch KundInnen besprochen werden und eine mögliche Umsetzung diskutiert wird:

Für das gibt es auch immer wieder alle paar Monate so Teammeetings innerhalb von unserem ... na ... innerhalb vom Team, wo nachher solche Punkte auch besprochen werden. (E5, 3.1. Vorgehensweise, 07.06.2021, Z. 59-60)

Bei der Interaktion mit KundInnen stellt sich Experte E1 gerne vor seine MitarbeiterInnen und übernimmt dabei jegliche Aktivitäten. MitarbeiterInnen haben zwar im Prinzip freie Hand bei der Interaktion mit Gästen, werden dafür aber nicht extra geschult. Heiklere Situationen werden immer vom Inhaber, also Experte E1, selbst gelöst:

„Grundsätzlich war einmal der Plan, dass ich die Mitarbeiter mehr einbinde. Ich habe mich aber dazu entschieden, dass ich es alleine mache.“ (E1, 3.1. Vorgehensweise, 11.05.2021, Z. 217-218)

Experte E2 hat dazu eine komplett gegenteilige Meinung. MitarbeiterInnen unter seiner Leitung erhalten ein vorab definiertes MitarbeiterInnencoaching, um ein gewisses Verständnis für die Gäste und kundInnenorientierte Lösungen zu erhalten:

„Also der Gast ist im Mittelpunkt, da kann ich speziell jetzt von uns sagen, haben wir den Fokus schon in den letzten Jahren dahin gelegt im Mitarbeitercoaching, dass einfach das Verständnis einfach da sein muss - der Gast ist König“ (E2, 3.1. Vorgehensweise, 17.05.2021, Z. 44-46)

Das Verständnis und Bewusstsein für ein solches Verhalten wird auch von Experte E4 als essenziell angesehen:

„Es hilft mir jetzt nichts, wenn ich Personal schule oder Mitarbeiter schule und sage „macht das“, sondern die müssen das Verständnis dafür haben“ (E4, 3.1. Vorgehensweise, 01.06.2021, Z. 169-170)

Auch hinsichtlich Feedbackverarbeitung hat Experte E2 eine andere Herangehensweise als Experte E1. Es wird immer versucht, sowohl auf negatives als auch positives Feedback, schnellstmöglich zu antworten. Wichtig ist Experte E2 dabei, dass sich seine MitarbeiterInnen höflich für Feedback von KundInnen bedanken und bei Beschwerden Lösungsvorschläge oder Goodies, wie Gutscheine usw., anbieten:

„... da liegt meiner Meinung nach sogar ein riesen Potenzial, weil wenn ich da gut bin dann kann ich sogar aus einem negativen Feedback, einen extrem positiven Effekt erzielen. Darum muss man da sehr sehr viel Wert auf konstruktives Feedbackmanagement legen.“ (E2, 3.1. Vorgehensweise, 17.05.2021, Z. 102-104)

Gezielt darauf hingearbeitet wird, wie schon erwähnt, mit einem MitarbeiterInnencoaching. MitarbeiterInnen erhalten unter anderem entsprechende Schulungen zu Kritikmanagement, um so bestmöglich kritische Situationen meistern zu können.

Eine sofortige Beantwortung sieht auch Experte E4 als sehr wichtig an:

„... aber wenn ich jetzt sage „okay auf Google das und das hat mir nicht geschmeckt oder das und das war gut“, muss ja nicht immer nur schlecht sein, da sehe ich schon eine sofortige Beantwortung ... der Google Bewertung als extrem wichtig.“ (E4, 3.1. Vorgehensweise, 01.06.2021, Z. 297-299)

Hinsichtlich der Interaktion mit KundInnen wird von Experte E4 eine ähnliche Vorgehensweise wie von Experte E2 angestrebt. Diesem ist vor allem wichtig klare Spielregeln für seine MitarbeiterInnen zu definieren, sowohl digital als auch in der persönlichen Kommunikation mit KundInnen und intern untereinander:

„Also einfach einmal Spielregeln aufsetzen vom Unternehmer. Was ist gewünscht. Wie interagieren wir einerseits digital mit unseren Gästen und wie interagieren wir auf der Kommunikation mit unseren Gästen oder wie intern.“ (E4, 3.1. Vorgehensweise, 01.06.2021, Z. 146-148)

Diese Regeln müssen vom Chef oder der Chefin aufgestellt werden, da diese für ihren Betrieb verantwortlich sind und sich wohl fühlen muss. In einer gezielten Schulung sieht Experte E4 zwar eine Möglichkeit, ist jedoch der Meinung, dass eine klare Definition dieser Regeln ausreicht.

Als Kellner hat Experte E5 in seinem Betrieb zwar keine klar vordefinierten Regeln an welche sich dieser halten muss, hat jedoch den Auftrag von seiner Chefin immer „nett und höflich“ mit den Gästen umzugehen. Aufgrund der Atmosphäre im Lokal ist man dort mit den Gästen relativ schnell beim „Du“, was eine sympathische Kommunikation auf Augenhöhe fördert (E5, 3.1. Vorgehensweise, 07.06.2021).

Expertin E6 sieht in ihrem Betrieb nichts als „unmöglich“. Sie selbst und ihre MitarbeiterInnen sind stets bemüht jegliche Sonderwünsche irgendwie zu erfüllen und gestalten auch die Interaktion mit KundInnen dementsprechend. Ihre MitarbeiterInnen hat sie daher sehr „kundInnenorientiert und lösungsorientiert“ geschult, um so den bestmöglichen Output für beide Seiten zu generieren (E6, 3.1. Vorgehensweise, 10.06.2021).

Persönlich

Aufgrund der Änderungen im Konsumverhalten der KundInnen und den damit verbundenen Verschiebungen hinsichtlich Prioritäten in der Interaktion, ist die persönliche Kommunikation im Lokal mittlerweile eine ganz andere geworden. Der Kunde oder die Kundin wird immer wichtiger und erwartet sich eine individuelle Betreuung auf persönlicher Ebene:

„Ich glaube, dass einfach auch die persönliche Beziehung umso mehr eigentlich wichtiger ist. Das heißt das Gastgeberdenken, das Gastgeberdenken ist noch viel viel mehr im Fokus, dass ich mich wirklich um jeden einzelnen Kunden bemühen muss, weil der wandert dir sofort ab.“ (E2, 3.2. Persönlich, 17.05.2021, Z. 205-207)

Gute Produkte liefern heutzutage die meisten Gastronomiebetriebe. Umso wichtiger ist es, wie auch Experte E3 in seiner Aussage bestätigt, dass Lokale ihren KundInnen auf einer persönlichen Ebene begegnen und sich so von der Konkurrenz abheben:

„Ich bekomme überall ein gutes Produkt, meistens auch zu einem vernünftigen Preis, das habe ich aber eh selbst in der Hand, aber ich gehe dorthin wo ich entweder mit Namen begrüßt werden, wo ich ganz besonders behandelt werden, wo ich einen besonderen Stellenwert habe und das ist das was uns glaube ich allen gefällt. Der Fokus Mensch glaube ich, kommt immer stärker wieder in den Vordergrund und um das geht es auch.“ (E3, Persönlich, 26.05.2021, Z. 100-103)

Genau darauf ausgerichtet ist das Gastronomiekonzept von Experte E1. Dieser hat in seinem Betrieb ein Orderbill System integriert. KundInnen wählen aus verschiedenen Zutaten aus und können so ihren individuellen Burger zusammenstellen. Diese Variante der Bestellung vereint viele positive Aspekte eines Gastronomiebesuchs. Einerseits spart es im Bestellvorgang Zeit für die KellnerInnen, andererseits kann sich der Kunde oder die Kundin ganz individuell seinen Wunschburger zusammenstellen und mit seinem Namen versehen. Die KellnerInnen wiederum

können jeden Gast beim Abliefern der Bestellung mit seinem Namen ansprechen und so auf einer persönlichen Ebene agieren:

„Wenn du dem Gast das Essen bringst, sprichst du ihn mit seinem Namen an und das ist extrem viel Wert.“ (E1, 3.2. Persönlich, 11.05.2021, Z. 148-149)

Weiters beschäftigt Experte E1 einen Biersommelier in seinem Betrieb, welcher die Bierbestellung auf ein ganz Neues Level an individueller Beratung heben kann und für jeden Gast das perfekte Bier parat hat. Die Wichtigkeit von funktionierender persönlicher Interaktion wird von Experte E1 mit folgendem Satz nochmals hervorgehoben:

„Es ist schon so, du hast diese Co-Creation nicht nur auf Social Media, die hast du Head-to-Head auch, da ist sie sogar noch viel wichtiger. Wenn du Head-to-Head, das was dir der Kunde mitgibt, nutzt und gut einsetzt, kannst du eigentlich kein Versagen in dem Business haben.“ (E1, 3.2. Persönlich, 11.05.2021, Z. 305-307)

In einer persönlichen Interaktion ist vor allem auch das Verständnis des Gegenübers wichtig. Um seine KundInnen bestmöglich zufriedenzustellen, muss diesen genau zugehört werden:

„Naja im persönlichen Gespräch natürlich reinfühlen oder genau zuhören, was liegt ihm am Herzen, was taugt ihm und da muss ich natürlich direkt an der Zielgruppe meine Fragen stellen ...“ (E2, 3.2. Persönlich, 17.05.2021, Z. 75-76)

Qualitätsunterschiede lassen sich hier laut Expertin E6 in der Ausbildung der KellnerInnen festmachen. Gelernte Restaurantfachkräfte verfügen laut ihr eher über die Fähigkeit zwischen den Zeilen zu lesen und dementsprechend auf die Bedürfnisse der KundInnen einzugehen:

„Ich glaube, dass es einfach ... sehr vom Personal auch abhängig ist. Ein Restaurantfachmann oder Restaurantfachfrau, die eben da schon sehr gut zwischen den Zeilen liest und die auch auf die Kundenbedürfnisse eingehen. Und die einen oder anderen Kellnerinnen und Kellner können das halt vielleicht nicht.“ (E6, Persönlich 3.2., 10.06.2021, Z. 37-39)

Einen großen Vorteil sieht Experte E4 darin, dass in den meisten anderen Branchen so gut wie gar nicht mehr auf persönlicher Ebene mit den KundInnen interagiert wird. Die Gastronomie kann diese Chance nützen und das Bedürfnis nach Kommunikation stillen:

„... im Einzelhandel hat man sich die Kommunikation schon abgewöhnt durch Selbstbedienung. Also da redet ja keiner mehr mit dir, außer du suchst wirklich was. Aber es ist egal ob du jetzt im Baumarkt bist, beim H&M bist, beim Mode Kauf, Fetzen kaufst, Schuhe kaufst, es redet ja eh keiner mit dir. Und die große Chance ist quasi in der Gastronomie ... also, dass du mit den Leuten kommunizieren darfst ...“ (E4, 3.2. Persönlich, 01.06.2021, Z. 74-77)

Darauf aufbauend ist es ein großer Vorteil, wenn sich KellnerInnen das Konsumationsverhalten der Gäste merken und diesen dadurch aktiv ihre Lieblingsspeisen und -getränke anbieten können. Experte E1 und Experte E2 sehen darin einen besonders wichtigen Punkt und vermitteln dies auch ihrem Personal:

„Wenn du dann noch so weit bist, dass du dir das merkst welches er gesagt hat, welches er ausprobieren will, wenn er das nächste Mal kommt, ist das der Lotto 6er. Mit dem holst du dir die Leute her, blöd gesagt.“ (E1, 3.2. Persönlich, 11.05.2021, Z. 303-305)

„Aber wir versuchen einfach, dass wir genau an dem Punkt arbeiten und dass unser Mitarbeiter genau gewisse Fähigkeiten mitbringt und Sachen einfach liefert, die den Unterschied ausmachen. Indem er sich zum Beispiel Konsumationsverhalten von dem Gast merkt ...“ (E2, 3.2. Persönlich, 17.05.2021, Z. 75-76)

Digital

Aber nicht nur in der persönlichen Kommunikation hat sich einiges verändert. Die Digitalisierung der letzten Jahre hat mit der digitalen Interaktion eine neue Ebene eingeführt, die von den Gastronomiebetrieben nicht außer Acht gelassen werden darf. Die Interaktion in digitalen Medien sieht Experte E1 aktuell als mindestens genauso wichtig an wie eine persönliche Interaktion:

„Wenn vor 20 Jahren zu mir jemand gesagt hätte, die soziale Interaktion über Facebook wird mindestens gleich wichtig wie das persönliche werden, hätte ich ihn erstens mal gefragt was Facebook ist und zweitens hätte ich gesagt, das persönliche Treffen wird immer wichtiger sein.“ (E1, 3.3. Digital, 11.05.2021, Z. 170-172)

Vor allem marketingtechnisch lässt sich hier sehr spezifisch mit den unterschiedlichen Zielgruppen interagieren. Für eine funktionierende digitale Interaktion ist laut Experte E1 besonders Facebook nicht mehr wegzudenken (E1, 3.3. Digital, 11.05.2021). Experte E4 Experte E5 schließen in ihren Aussagen dort an und heben vor allem die Vereinfachung in der Interaktion bezüglich Reservierungen und Essensbestellungen hervor. Mit einer kurzen Nachricht auf dem Social Media Account kann ganz einfach ein Tisch reserviert werden (E5, 3.3. Digital, 07.06.2021) oder mit ein paar Klicks das gewünschte Essen bestellt werden (E4, 3.3. Digital, 01.06.2021).

Durch eine digitale Interaktion lässt sich laut Experte E2 eine gewisse Nähe zu seinen KundInnen erzeugen. Mit Postings über MitarbeiterInnenaktivitäten lässt Experte E2 seine KundInnen an MitarbeiterInnenaktivitäten teilhaben und hält so den regelmäßigen Kontakt zu seiner Community:

„Dann haben wir auch immer versucht zum Beispiel solche Themen mitzugeben, wenn irgendwelche Mitarbeiteraktivitäten sind... Wenn wir im Winter genauso mal einen Skitag gemacht haben, da lassen wir unsere Community natürlich teilhaben.“ (E2, 3.3. Digital, 17.05.2021, Z. 309-311)

Eine digitale Kommunikation ist jedoch in der Handhabung nicht die einfachste und stellt UnternehmerInnen oft vor Herausforderungen. Hier kann es laut Experte E1 auch vorkommen, dass KundInnen ihre Macht, die sie durch Rezensionen und Kritiken im Internet bekommen, ausnutzen, um eine Sonderbehandlung zu bekommen:

Und wir haben leider auch schon erlebt, dass Leute mit diesem Druckmittel arbeiten. Also der sitzt bei uns im Lokal und sagt „wenn das heute nicht funktioniert, dann bekommt ihr eine Kritik die sich gewaschen hat.“ (E1, 3.3. Digital, 11.05.2021, Z. 70-72)

Ehrlichkeit & Transparenz

Egal ob die Interaktion mit seinen KundInnen nun digital oder persönlich stattfindet, darüber dass Ehrlichkeit und Transparenz in einer Kommunikation besonders wichtig sind, sind sich die ExpertInnen einig. Wenn KundInnen bestimmte Wünsche äußern ist es einerseits wichtig, dass sich GastronomInnen darüber im Klaren sind was möglich ist und was nicht:

„Das heißt man muss natürlich auch gleich in der Kommunikation abstecken, ist es mir möglich oder ist es mir nicht möglich.“ (E2, 3.4. Ehrlichkeit & Transparenz, 17.05.2021, Z. 266-267)

„Weil wie gesagt, man kann nicht auf alle Wünsche eingehen und es passt auch nicht alles zum dem Flair vom Lokal.“ (E5, 3.4. Ehrlichkeit & Transparenz, 07.06.2021, Z. 69-70)

Und andererseits muss den KundInnen auf ehrliche und transparente Weise kommuniziert werden, wie mit ihren Inputs umgegangen wird. KundInnen freuen sich, wenn sie merken, dass ihr Feedback vom Unternehmen aufgenommen und ernst genommen wird. Es ist dabei nicht wichtig, ob dies vom Unternehmen genauso umgesetzt wird. Im Vordergrund steht laut Experte E4 vor allem der richtige Umgang in der Interaktion ((E4, 3.4. Ehrlichkeit & Transparenz, 01.06.2021).

Können gewisse Dinge nicht erfüllt werden, muss dies ehrlich und transparent kommuniziert werden:

„Und das andere das ist, dass wenn dann Kunden, die mit einer vielleicht nicht so coolen Idee daherkommen, dass man denen das trotzdem irgendwie so vermittelt, dass diese nichtbeleidigt sind.“ (E5, 3.4. Ehrlichkeit & Transparenz, 07.06.2021, Z. 152-154)

Gelingt es mit einer ehrlichen und transparenten Kommunikation eine Vertrauensbasis zu schaffen, verzeihen es die KundInnen auch wenn ihre Ideen nicht umgesetzt werden können bzw. man ihnen ihren Wunsch zurzeit nicht erfüllen kann. Alternativ kann man den KundInnen andere Lösungsvorschläge bieten, wie Expertin E6 vorschlägt:

„Also auch wenn man jetzt zum Beispiel den Kunden direkt nicht zufrieden stellen kann, dass man eben dann trotzdem ein anderes Lokal weiterempfiehlt, weil es halt eben wie gesagt wirklich nichts bringt, wenn man sagt „nein haben wir nicht“ und man dreht sich um und geht.“ (E6, 3.4. Ehrlichkeit & Transparenz, 10.06.2021, Z. 110-112)

„Wenn man den aber gut berät, wo es eben so etwas gibt, dann wird er aber trotz alledem wieder auf dein ... zu einem Kaffee kommen zu dir.“ (E6, 3.4. Ehrlichkeit & Transparenz, 10.06.2021, Z. 114-115)

Eine ehrliche und transparente Kommunikation bzw. Interaktion mit den KundInnen, ist somit das Um und Auf für einen Gastronomiebetrieb.

8.4. Möglichkeiten

Co-Creation in der Gastronomie bietet unbestritten einige Vorteile und Möglichkeiten. Primär sind dies neue Ideen und Innovationen hinsichtlich der Leistungserstellung. Aber auch die KundInnenzufriedenheit und damit in weiterer Folge die KundInnenloyalität wird durch einen aktiven Austausch gestärkt. Die Digitalisierung hat dem gesamten Thema noch einmal einen Boost gegeben und bietet weitere Möglichkeiten hinsichtlich der Kommunikation oder der Werbung.

Leistungserstellung

Hervorzuheben ist vor allem die Leistungserstellung. Mithilfe der aktiven Einbindung von KundInnen in die Gestaltungsprozesse, lassen sich neue Ideen für Produkte und Leistungen generieren. Experte E1 hat beispielsweise eine Umfrage gestartet, welches Extra den KundInnen im Burger fehlt. Herausgekommen sind dabei die „irrwitzigsten Sachen“. Anhand einer Strichliste wurden die Kommentare der Umfrage durchgearbeitet und das am häufigsten genannte Produkt in den Bestellzettel aufgenommen. (E1, 4.1. Leistungserstellung, 11.05.2021):

„... je mehr Input du hast, desto besser ist das Produkt, das du herausbringst.“ (E1, 4.1. Leistungserstellung, 11.05.2021, Z. 361)

Ähnliches hat Experte E4 angesprochen. Dieser hat für einen Betrieb seine KundInnen befragt, welches Brötchen für den Burger verwendet soll bzw. welches sie sich wünschen würden und das meistgewünschte dann implementiert (E4, 4.1. Leistungserstellung, 01.06.2021).

Wichtig dabei ist allerdings, dass eine solche Abfrage nicht zu kompliziert oder aufwendig gestaltet wird. Je einfacher die KundInnen ihre Wünsche und Meinungen einbringen können, desto effektiver gestaltet sich dieser Prozess:

„... es muss halt einfach sein. Weil einen Fragebogen ausschicken oder per Newsletter eine Antwort, dass ich mich hinsetze und ich beantworte drei Fragen, das kann man vergessen.“ (E4, 4.1. Leistungserstellung, 01.06.2021, Z. 272-273)

Einen Vorteil sieht Experte E1 dabei vor allem in der Zusammenarbeit von zwei Parteien und beschreibt dies mit einer Metapher:

„Blöd gesagt, wenn sich Edison und Tesla auf ein Paket gehaut hätten, wären wir wahrscheinlich noch weiter vorne als wir jetzt sind. Aber wir haben zwei verschiedene Stromsystem kreieren müssen. Beide haben sich bekriegt, anstatt zusammen zu helfen und noch etwas Größeres zu schaffen.“ (E1, 4.1. Leistungserstellung, 11.05.2021, Z. 361)

Der Gast selbst liefert einem laut Experte E2 immer das beste Feedback:

„Was macht ihm Spaß, welche Mottos, welche Themen, welche Bookings, welche Djs, welches musikalische Interesse legt er an den Tag. An dem muss ich mich einfach total orientieren.“ (E2, 4.1. Leistungserstellung, 17.05.2021, Z. 61-62)

Berücksichtigt man dies und lässt die gewonnenen Inputs in die Prozesse einer Leistungserstellung einfließen, trifft man auf den Punkt genau das was die Gäste von einem erwarten und haben wollen:

„Oder heute gibt es den Schweinsbraten, weil ich weiß das ist ein Schweinsbraten Esser ...“ (E4, 4.1. Leistungserstellung, 01.06.2021, Z. 231)

Diese Prozesse sind jedoch nicht mit der Produkteinführung abgeschlossen. Es muss ständig evaluiert werden, was funktioniert und was nicht funktioniert. Anhand dessen sollte das eigene Angebot ständig nachjustiert werden (E2, 4.1. Leistungserstellung, 17.05.2021). Erhält man sinnvolles Feedback, muss dieses in einem weiteren Schritt entsprechend gefiltert werden. Die Entscheidung, ob man gewünschte Produkte in seinen Betrieb integriert, müssen alle GastronomInnen für sich selbst treffen (E3, 4.1. Leistungserstellung, 26.05.2021).

Eine Kommunikation hinsichtlich der Leistungserstellung mit den KundInnen bietet aber nicht nur den Vorteil, dass individuelle Wünsche und Bedürfnisse befriedigt werden. Hat man eine

breite Masse an Inputs, kann daraus das Beste vereint werden und so Produkte und Leistungen erstellt werden, die wiederum ein breites Publikum ansprechen und so für eine höhere KundInnenfrequenz sorgen:

„Ich meine jeder Kunde hat irgendwie ganz individuelle Wünsche und man kann sicher nicht auf alles eingehen. Aber wie gesagt, wenn man halt viel kommuniziert mit den Leuten, dann kristallisieren auch nach der Zeit ein paar Sachen heraus die sich vielleicht mehrere Leute wünschen.“ (E6, 4.1. Leistungserstellung, 10.06.2021, Z. 56-58)

KundInnenloyalität

Einen zweiten Vorteil stellt die Möglichkeit dar, die KundInnenzufriedenheit durch Co-Creation zu erhöhen, welche sich in einem weiteren Schritt auf die KundInnenloyalität auswirkt. Experte E1 möchte die KundInnenzufriedenheit vor allem mit der Qualität seiner Produkte erzielen:

„... Kundenbindung mit Qualität und mit dem Produkt erzielen. Das ist das was ich am besten in der Hand habe.“ (E1, 4.2. KundInnenloyalität, 11.05.2021, Z. 180-181)

Dies mündet aber wiederum in einem Kreislauf, da sich die Qualität der Produkte, im Betrieb von Experte E1, durch die Partizipation der KundInnen in der Leistungserstellung erhöht. Die KundInnenzufriedenheit ist damit direkt von Co-Creation Prozessen abhängig und steigert in weiterer Folge die KundInnenloyalität.

KundInnenzufriedenheit kann aber nicht nur mit der Qualität der Produkt erzielt werden. Geht man aktiv auf KundInnenwünsche ein und erweitert beispielsweise sein Sortiment, mit von KundInnen vorgeschlagenen Produkten, steigert dies ebenso die KundInnenzufriedenheit:

„Dadurch ich ja eh selber mein Sortiment erweitern will, habe ich auch oft viele Whiskeystammgäste. Die kommen rein und fragen, was es Neues an Whiskey gibt. Dann hat mir der mal beiläufig erzählt, dass der und der sein Lieblingswhiskey ist und nächstes Wochenende habe ich den dastehen gehabt.“ (E1, 4.2. KundInnenloyalität, 11.05.2021, Z. 283-284)

„... dass er einfach die Wertschätzung von mir bekommt, dass ich einfach sage von den 1000 verschiedenen Whiskey auf der Welt und ich habe 63 da und der 64 ist der, den er mit empfohlen hat.“ (E1, 4.2. KundInnenloyalität, 11.05.2021, Z. 288-289)

„... wenn du es richtig einsetzt, hast du viel mehr wiederkehrende Kunden.“ (E1, 4.2. KundInnenloyalität, 11.05.2021, Z. 292)

Einen weiteren wichtigen Punkt bei der KundInnenzufriedenheit sieht Experte E2 im Empfehlungsmarketing. Dieses stellt laut Experte E2 die älteste Werbform dar. Ein

zufriedener Kunde oder eine zufriedene Kundin kommt also erstens öfter wieder und akquiriert zweitens durch eine positive Mundpropaganda (E2, 4.2. KundInnenloyalität, 17.05.2021) und positives Feedback (E5, 4.2. KundInnenloyalität, 07.06.2021) neue KundInnen. Hält man die Zufriedenheit seiner KundInnen hoch, ist es GastronomInnen außerdem gestattet auch einmal Fehler zu machen. Gelingt etwa ein Essen oder ein Drink einmal nicht perfekt oder es geschehen andere Missgeschicke, werden diese von zufriedenen KundInnen leichter verziehen. (E2, 4.2. KundInnenloyalität, 17.05.2021). Wichtig ist dabei vor allem, dass sich die KundInnen im Gastronomiebetrieb wohlfühlen (E5, 4.2. KundInnenloyalität, 07.06.2021).

Ein Fehler, den die meisten GastronomInnen machen ist laut Experte E2 eine falsche Priorisierung in der KundInnenakquise. Natürlich sollten NeukundInnen immer ein Thema sein, viel wichtiger ist es aber seine KundInnen zu wiederkehrenden StammkundInnen zu machen:

„... im Grunde genommen wäre es aber ganz einfach. Wenn ich mich auf das fokussiere oder konzentriere, dass ich den Gast, den ich bei mir herinnen habe, dass ich da die Frequenz erhöhe, dass er nicht einmal im Monat kommt, sondern dass er drei Mal im Monat kommt, habe ich eigentlich schon das geschafft.“ (E2, 4.2. KundInnenloyalität, 17.05.2021, Z. 215-217)

Den Vorteil hinter der Integration von KundInnenmeinungen sieht Expertin E6 ebenfalls ganz klar in der Erhöhung der Frequenz einzelner KundInnen:

„Für mich persönlich einfach, dass die Kunden auch wiederkommen. Du kannst eben somit Stammgäste züchten, nenne ich das jetzt einmal. Das hört sich jetzt witzig an, aber es ist einfach so. Du kannst halt dann schauen, dass ... der Kunde ein zweites, ein drittes, ein viertes Mal kommt.“ (E6, 4.2. KundInnenloyalität, 10.06.2021, Z. 123-125)

Zufriedene KundInnen bringen außerdem mehr Umsatz und sorgen damit auch bei den GastronomInnen für Zufriedenheit:

„... das steigert erstens einmal die Kundenzufriedenheit und ich glaube, wenn der Kunde zufrieden ist, dann ist der Wirt auch zufrieden. Dann wird der Umsatz auch passen.“ (E5, 4.2. KundInnenloyalität, 07.06.2021, Z. 107-108)

Digitalisierung

Die fortschreitende Digitalisierung bietet auch beim Thema Co-Creation einige Möglichkeiten. Dieses Kapitel wird zum besseren Verständnis in die zwei Subkapitel *Kommunikation* und *Werbung* geteilt.

Kommunikation

Eine neue Ebene bietet die Digitalisierung hinsichtlich der Kommunikation mit seinen Gästen. Durch diverse Plattformen, unter anderem Social Media, kann innerhalb kürzester Zeit Feedback entgegengenommen und verarbeitet werden. Meinungen und Vorschläge können in Echtzeit bearbeitet und beantwortet werden:

„Das ist eben auch etwas, wo man durch dieses Social Media wieder einen Bezug zu den Leuten aufbauen kann, wo man ein direktes Feedback in Echtzeit bekommt.“ (E1, 4.3.1. Kommunikation, 11.05.2021, Z. 165-166)

Experte E2 sieht vor allem in der raschen Beantwortung digitaler Anfragen einen wichtigen Punkt:

„Das ist sehr sehr wichtig, dass man da im digitalen Bereich einfach immer rasch antwortet, auf die Wünsche der Kunden eingeht, genau zuhört was wollen die haben, was taugt ihnen. Das Feedback da aufnimmt und da kann man glaube ich in dem Bereich extrem viel gut machen, wenn man rasch antwortet, schnell antwortet und das ist eines der wichtigsten Dinge, dass man da sehr prompt und aktiv an das Thema ran geht.“ (E2, 4.3.1. Kommunikation, 17.05.2021, Z. 86-90)

Vor allem organisatorische Dinge, wie Buchungen und Tischreservierungen werden durch die fortgeschrittene Digitalisierung wesentlich vereinfacht. Eine kurze Nachricht auf der entsprechenden Plattform reicht oft schon aus, um einen Tisch für den geplanten Abend zu reservieren:

„Auch zum Beispiel diese ganzen Reservierungsgeschichten, das ist auch irgendwie schon viel einfach geworden. Man muss einfach nur eine Nachricht schreiben. Man muss nirgends mehr anrufen.“ (E5, 4.3.1. Kommunikation, 07.06.2021, Z. 50-51)

Werbung

Vor allem werbetechnisch bringt die Digitalisierung viele Vorteile für Gastronomiebetriebe. Ein gutes Lokal muss laut Experte E4 einen entsprechend guten Social Media Auftritt haben (E4, 4.3.2. Werbung, 01.06.2021). Schalten GastronomInnenselbstständig Werbung oder agieren mit ihren Nutzen über diverse Social Media Plattformen, kann mit relativ geringem bis gar keinem Geldaufwand ein Maximum an Reichweite erzielt werden (E1, 4.3.2. Werbung, 11.05.2021). Experte E1 sieht dabei vor allem in Influencern ein probates Mittel:

„Die einfach einen Werbewert erzielen, das ist wie wenn man dem Armin Assinger dein Logo rauf näht, wenn er im ORF über das Skifahren redet. Nur dass du halt wirklich die Leute auch erreichst, die du erreichen willst. Du kannst mit so einem Influencer wirklich extrem viele Leute erreichen und

vor allem, sind die Leute auch Fans von diesen Influencern.“ (E1, 4.3.2. Werbung, 11.05.2021, Z. 233-236)

Aber auch organisch kann mit den eigenen Gästen ein enormer Werbewert generiert werden. Schafft man es seine Produkte so ästhetisch wie möglich aussehen zu lassen, werden diese von KundInnen fotografiert und in sozialen Medien geteilt (E1, 4.3.2. Werbung, 11.05.2021). Auch das Personal sollte sich hier seiner Rolle bewusst sein und hin und wieder die KundInnen dazu animieren Bilder oder Videos aus dem Lokal oder von den Produkten zu posten. Hier kann mit Benefits, wie beispielsweise einem gratis Kaffee nachgeholfen werden (E4, 4.3.2. Werbung, 01.06.2021). Ähnlich wird dies von Experte E5 gesehen, da damit effektiv und nachhaltig ein beiderseitiger Nutzen generiert werden kann:

„Aber ja. Sicher steht das dann wieder im Zusammenhang mit Co-Creation, wenn da jetzt wirklich Leute ... wenn du wirklich als Unternehmer aktiv drauf eingehst und sagst zu einem Gast „Hey ich richte dir da jetzt voll den super Cocktail her und wenn du nachher ein Foto irgendwo rein gibst in deine Story, dann geht der Drink halt auf Haus.“ (E5, 4.3.2. Werbung, 07.06.2021, Z. 184-186)

So werden neue Personen auf das eigene Lokal aufmerksam und werden aufgrund der Postings zu NeukundInnen:

„Mit den Jungen ist es wieder anders, der geht da eben die Snaps durch und sieht da etwas was ihm gefällt und wenn das zufällig dein Produkt ist, kann es sein, dass er wahrscheinlich sogar am selben Abend noch dasteht.“ (E1, 4.3.2. Werbung, 11.05.2021, Z. 240-242)

Dies wird von Expertin E6 bestätigt. Schafft man es als GastronomIn seine KundInnen mit seinen Produkten und Leistungen zu begeistern, kommen solche Postings von ganz alleine:

„Genau und ... wenn du sie im ... in dem Sinn begeistern kannst, dann hast du automatisch eben ein Posting, hast du ein Foto, hast du ein Video wo du getaggt wirst, das du reposten kannst. Somit bekommst du mehr Reichweiten bzw. wird halt ein Produkt, zum Beispiel ein neues Produkt, sehr schnell gehypt und jeder will es haben und jeder will es probieren. Und dann kommen sie auch.“ (E6, 4.3.2. Werbung, 10.06.2021, Z. 184-187)

Einen Vorteil, den die digitale Abwicklung von Werbemaßnahmen mit sich bringt, ist laut Experte E2 die Messbarkeit. Hier kann genau eruiert werden wie viel Budget eingesetzt werden muss, um eine bestimmte Anzahl an Klicks oder Verkäufen zu generieren (E2, 4.3.2. Werbung, 17.05.2021). Besonders in der Breite können so viel mehr Menschen und potenzielle KundInnen erreicht werden:

„Jeder hat ein Handy. Jeder hat ... oder sagen wir ein Großteil hat TikTok, Snapchat, Instagram sowieso und Facebook auch. Und du sprichst automatisch ein viel eine größere Breite an.“ (E6, 4.3.2. Werbung, 10.06.2021, Z. 191-193)

Problematisch kann dies eher im ländlichen Bereich werden, da hier nur eine begrenzte Population zur Verfügung steht. In größeren Städten und Metropolen ist ein solider Social Media Auftritt aber heutzutage das Um und Auf für GastronomInnen:

„Auf jeden Fall. Ich glaube, dass das ein Thema auch der Generationen sein wird ganz stark und zwischen dem städtischen und dem ländlichen Raum. Weil sind wir uns ehrlich, bist du in einer großen Metropole daheim, kannst du ohne die soziale, also Social Media Interaktion eigentlich, sind manche nicht mehr lebensfähig. (E3, 4.3.2. Werbung, 26.05.2021, Z. 365-367)

8.5. Hürden

Trotz der vielen Möglichkeiten und Vorteile, bringt eine Implementierung von Co-Creation Prozessen einige Hürden und Herausforderungen mit sich. Eine gestiegene Erwartungshaltung der KonsumentInnen stellt die GastronomInnen ebenso wie der steigende Konkurrenzkampf vor schwierige Aufgaben. Bei der Umsetzung von Co-Creation Prozessen müssen Hindernisse im Ausbildungsbereich, bei der Kommunikation und logistische Herausforderungen bewältigt werden. Die Digitalisierung bringt schließlich eine neue Komponente in die Gastronomie, welche es zu verstehen und für sich zu nutzen gilt.

Erwartungshaltung

Die Erwartungshaltung in der Gastronomie ist seitens der KonsumentInnen um ein Vielfaches angestiegen. Für KundInnen steht eine Zufriedenstellung mehr denn je im Fokus:

„Und dass wir die Frage wieder abschließen, die Interaktion mit den Kunden ist extrem wichtig und da ist es eben auch, du musst den Kunden zufrieden stellen, mehr denn je.“ (E1, 5.1. Erwartungshaltung, 11.05.2021, Z. 259-261)

Früher konnte man sich durch außergewöhnlich Küche, mit einem guten Programm oder guten Drinks noch leichter von der Konkurrenz abheben:

„Ja wie gesagt, weil sich auch die Erwartungshaltung oder die ... einfach in den letzten Jahren einfach gesteigert hat. Weil du die, wie soll ich denn sagen, vielleicht früher schon noch mit außergewöhnlicher Küche oder mit dem Programm oder mit ... mit gute Drinks oder außergewöhnliche Drinks ein bisschen abheben hast können. Aber in der heutigen Zeit ist der Level oder die Erwartungshaltung einfach schon groß.“ (E2, 5.1. Erwartungshaltung, 17.05.2021, Z. 201-204)

Die Gäste werden aber immer anspruchsvoller, eine Individualisierung wird deshalb immer wichtiger:

„Und da sind wir eigentlich bei dem Punkt, dass ich den Abschluss machen kann zu ihrer Frage, ich glaube es kommt immer mehr auf die Individualisierung drauf an. Der Gast wird einfach anspruchsvoller.“ (E3, 5.1. Erwartungshaltung, 26.05.2021, Z. 259-261)

Durch die steigende Erwartungshaltung der KundInnen müssen sich auch GastronomInnen stetig weiterentwickeln:

„Da bist du natürlich als Unternehmer auch gefordert, dass du immer mehr bietest.“ (E2, 5.1. Erwartungshaltung, 17.05.2021, Z. 228-229)

Größere Stars, besseres Programm, mehr Geld ausgeben (E2, 5.1. Erwartungshaltung, 17.05.2021), mehr Kreativität und ein ständig überarbeitetes Gesamtkonzept (E1, 5.1. Erwartungshaltung, 11.05.2021) treiben GastronomInnen zum Teil zu Blendungsaktionen. Aufgrund der hohen Erwartungshaltung der KundInnen wird bei Fotos mit Nagellack oder Plastikessen gearbeitet. Können die tatsächlichen Produkte die angepriesene Qualität nicht erfüllen, kann das für Gastronomiebetriebe böse enden:

„... da wird mit Plastikessen fotografiert und Nagellack wird drauf gestrichen, dass da schöner aussieht fürs Foto. Nur damit der Kunde etwas vorgegaukelt bekommt, was er niemals erreichen wird. Das ist schon etwas Gefährliches.“ (E1, 5.1. Erwartungshaltung, 11.05.2021, Z. 209-211)

Die Komplexität einer gestiegenen Erwartungshaltung besteht unter anderem darin auch ein breites Publikum mit seinen Produkten zufrieden zu stellen. Will ein Teil der Zielgruppe das eine, bedeutet dies nicht automatisch, dass auch der andere Teil der Zielgruppe damit zufrieden gestellt wird. Hier muss stets abgewogen werden, wie sinnvoll gewisse KundInneninputs für das jeweilige Unternehmen sind und wie diese in das Gesamtkonzept passen:

„Ich meine wenn wir jetzt ... wir bekommen jetzt einen Vorschlag für unser Lokal und irgendwer wünscht sich jetzt ein Hip Hop Event. Das würde dann wahrscheinlich vielleicht 40 Leute ansprechen, die sagen „Super klingt cool, da können wir hingehen“ und andere 40 denken sich wieder „wen freut denn das Hip Hop, dann gehe ich heute Abend nicht dorthin“.“ (E5, 5.1. Erwartungshaltung, 07.06.2021, Z. 132-135)

Vor allem für StammkundInnen ist eine gewisse Konstante hinsichtlich der Produkte unumgänglich:

„Aber ich glaube da muss man trotzdem auch ein bisschen aufpassen. Weil ein bisschen eine Konstante ist trotzdem nicht schlecht, damit man eben wirklich die Stammkundschaft auch behält.“ (E5, Erwartungshaltung, 07.06.2021, Z. 139-140)

Ausbildungsbereich

Besonders im Ausbildungsbereich hinkt die Gastronomie der Digitalisierung weit hinterher:

„Also wir sind da schon ein bisschen in einem System gefangen, wo ich sage da gehören schon neuen Wege bestritten und das System ist einfach blöd gesagt noch im letzten Jahrtausend hängen geblieben.“ (E1, 5.2. Ausbildungsbereich, 11.05.2021, Z. 133-134)

In der Gastronomie wird immer wieder von einem Fachkräftemangel gesprochen. Es fehlt hier ganz einfach an gut ausgebildetem und geschulten Personal (E3, 5.2. Ausbildungsbereich, 26.05.2021).

Die Gastronomie wird im Allgemeinen immer digitaler und technologischer. KundInnenmeinungen und -wünsche werden immer wichtiger und müssen berücksichtigt werden, weshalb sich der Ausbildungsbereich grundlegend verändern muss. Auszubildende benötigen ein Grundwissen im Marketing, um vor allem den Hintergrund von Co-Creation Prozessen zu verstehen, Schulungen hinsichtlich verkaufsfördernder Maßnahmen und ein Basiswissen bezüglich Technologie und Digitalisierung:

„Jetzt geht es einfach noch mehr in die technologische Richtung. Ich glaube auch da muss sich ein Ausbildungsplan ändern. Ich glaube da müssen sich die Anforderungen mancher ... ja, sage ich mal ArbeitnehmerInnen verändern, weil ich glaube die Ansprüche werden einfach noch mehr und jeder kann diesen Technologieschritt nicht mitgehen. Ich meine, sage ich jetzt mal die nächste Generation, wächst ja mit dem Smartphone schon auf und das ist selbstverständlich, aber sind wir uns ehrlich ... Ja ich glaube da muss auch ein Entwicklungsprozess stattfinden und ich glaube, dass es auch irgendwann an der Zeit wird, dass man auch im Ausbildungsbereich viel stärker auf das Thema Marketing reagieren muss. Weil letztendlich ist es nichts anderes. Für mich läuft das alles unter dem Thema Marketing auch durch. Auch verkaufsfördernde Maßnahmen sind ja mittlerweile ein Marketinginstrument ...“ (E3, 5.2. Ausbildungsbereich, 26.05.2021, Z. 281-289)

Kommunikation

Mit der Einführung von Co-Creation Prozessen muss sich auch an der Unternehmenskommunikation etwas ändern. Eine Herausforderung ist dabei die Ehrlichkeit und Transparenz im Umgang mit KundInnenmeinungen und -ideen. Verlangt man aktiv nach Inputs von KundInnen und setzt diese nicht um, können diese schnell in einen Zustand der Frustration und Enttäuschung fallen:

„Ja wenn du natürlich die Leute ... oder egal ob das ein Mitarbeiter oder ein Kunde ist, nach seinen Idee fragst und sagst „hey bitte gib mir deine Ideen“ und du kannst das natürlich nicht verwerten, kann das natürlich genau in die andere Richtung umschlagen, dass der dann enttäuscht ist, weil du

seine Idee oder seinen Wunsch nicht nachvollzogen hast.“ (E2, 5.3. Kommunikation, 17.05.2021, Z. 264-266)

Setzt man diese Inputs um, geht es vor allem darum, dass man dies auch aktiv kommuniziert. KundInnen wollen das Gefühl erleben, dass diese aktiv und erfolgreich an einer Leistungserstellung beteiligt waren:

„... und dann muss man es natürlich auch den Leuten beweisen. Dass man sagt okay, wir machen jetzt eine Umfrage und aus dem was euch fehlt, was wirklich am meisten fehlt, ist das jetzt der Schweinsbraten oder Knödel oder ist der keine Ahnung, der (unverständlich) oder ist es der Wein, kann man beim Wein ja auch machen. Dass man dann sagt, so aufgrund der Kunden bla bla bla, haben wir jetzt das bei uns im, im ... gibt es das jetzt. Ab morgen gibt es dein Schweinsbraten wieder oder wie auch immer.“ (E5, 5.3. Kommunikation, 07.06.2021, Z. 275-279)

Mitbewerb

Der Konkurrenzkampf wird immer größer. Loyale KundInnen sind daher keine Selbstverständlichkeit mehr, man muss um alle KundInnen kämpfen:

„Ich glaube die Zeiten, die man früher gehabt hat, dass ein Kunde immer wieder kommt, das war Luxus. Man muss jetzt heutzutage und da ist es egal, das ist meine persönliche Meinung, welches Unternehmen und welchen Betrieb du hast, um jeden Kunden auch kämpfen.“ (E3, 5.4. Mitbewerb, 26.05.2021, Z. 154-156)

Während man sich früher sicher sein konnte, dass KundInnen immer wieder kommen, weil es ganz einfach nicht viel andere Angebote gab, kann man sich das heute nicht mehr leisten (E1, 5.4. Mitbewerb, 11.05.2021). Heutzutage ist man fast zur Einführung von Co-Creation Prozessen gezwungen. Die schon angesprochene Erwartungshaltung der KundInnen verlangt den GastronomInnen einiges ab und eine Ausrichtung auf die Wünsche der KundInnen wird immer wichtiger, da diese sonst zur Konkurrenz abwandern:

„Genau und es wird halt auch trotz alledem der Mitbewerb auch stärker. Und wenn man da eben nicht nachzieht bzw. halt nicht auf die Wünsche der Kunden eingeht, dann verliert man halt leider schon eine große Schicht, die sich dann etwas anderes suchen, nur weil das Angebot wo anders halt vielleicht ein bisschen kundenorientierter oder besser ist.“ (E6, 5.4. Mitbewerb, 10.06.2021, Z. 99-101)

Dabei ist jeder einzelne Kunde und jede einzelne Kundin wertvoll für einen Gastronomiebetrieb (E3, 5.4. Mitbewerb, 26.05.2021).

Logistik

Geht es um die Umsetzung der verarbeiteten KundInnenwünsche und -ideen stoßen viele GastronomInnen an ihre Grenzen. Vor allem logistische Herausforderungen sind dabei zu bewältigen. Angefangen von ganz neuen Ebenen im Management und der Planung bis hin zu organisatorischen Problemen, erwarten die GastronomInnen einige Hürden.

Innerhalb des Teams kommt bei der Verarbeitung von Inputs der KundInnen eine neue Ebene hinzu, es muss jemanden geben der diese Inputs vereint und filtert (E1, 5.5. Logistik, 11.05.2021). Dabei ist es laut Experte E3 besonders wichtig, dass man Dinge nicht nur ganzheitlich betrachten kann, sondern auch aus den verschiedenen Blickwinkeln die dafür notwendig sind:

„Und ganzheitlich heißt nicht immer nur aus einer Perspektive, sondern man muss viele Blickwinkel einfach involvieren. Man muss sich in die eigene Rolle, genauso wie in die einer Kollegin oder eines Kollegen versetzen, genauso wie in die eines Besuchers und da gibt es halt verschiedene Sichtweisen.“ (E3, 5.5. Logistik, 26.05.2021, Z. 144-146)

Geht es in Richtung Umsetzung muss einerseits abgewogen werden ob das Ganze für das eigene Konzept überhaupt Sinn macht (E5, 5.5. Logistik, 07.06.2021) und auch auf eine breite Masse anwendbar ist (E6, 5.5. Logistik, 10.06.2021). KundInnen haben oft wenig Einblick in die Abläufe und Managementtätigkeiten von GastronomInnen, deshalb sollte man nie blind und unüberlegt neue Dinge einführen:

„Weil man darf halt auch nicht vergessen, Kunden die sehen einfach nur die eine Seite von der Lokalität, von der Gastronomie. Die wissen teilweise nicht wie es hinter der Bar abläuft und im ganzen Management. Und da musst du als Unternehmer trotzdem auch so weit sein, dass du eben Sachen realistisch betrachtest und wirklich abwägst für dein persönliches Unternehmen ob das Sinn macht oder nicht. Also man darf da trotzdem auch nicht irgendwie jetzt ... man sollte da nicht irgendwie blind dann auf irgendwelche Wünsche eingehen ohne dass man sich das gescheit überlegt.“ (E5, 5.5. Logistik, 07.06.2021, Z. 147-151)

Expertin E6 empfiehlt dabei die Dinge einem Testbetrieb zu unterziehen und dann gemeinsam mit den MitarbeiterInnen, zu analysieren und die finale Einführung zu entscheiden:

„Ich mach es dann oft so ... einfach, dass wir das einmal erproben. Wir gemeinsam mit den Mitarbeitern analysieren und sagen, ist es machbar? (...) Und dann wird einfach ganz klar, straight entschieden ja oder nein.“ (E6, 5.5. Logistik, 10.06.2021, Z. 153-155)

Ein weiteres Problem sind die örtlichen Gegebenheiten eines Gastronomiebetriebes. Das Unternehmen von Expertin E6 verfügt beispielsweise über einen sehr kleinen Gastgarten, der

außerdem etwas vom eigentlichen Lokal entfernt ist. Im Lokal, welches über eine größere Geschäftsfläche verfügt, kann daher mehr angeboten werden. Natürlich wird immer versucht bestmöglich auf KundInnenwünsche einzugehen und diese umzusetzen, manchen Dingen ist hier allerdings ein logistischer Riegel vorgeschoben, welchen es zu bewältigen gilt (E6, 5.5. Logistik, 10.06.2021).

Oftmals können auch Verträge, an die man gebunden ist, eine Entscheidungsgrund sein. Besonders Franchise Unternehmen sind oft an Konzernrichtlinien gebunden und können nicht jedes beliebige Produkt in das Sortiment aufnehmen. Meist drohen hier Pönalen, weshalb hier wiederum eine transparente und ehrliche Kommunikation an die KundInnen wichtig ist, warum gewisse Dinge einfach nicht umsetzbar sind:

„Aber oft ist es halt leider so, dass es sehr starke Knebelverträge gibt, wenn es blöd hergeht sogar Pönalen und da muss man halt in dem Fall dann leider trotzdem dem Kunden sagen „tut mir leid“.“
(E6, 5.5. Logistik, 10.06.2021, Z. 137-138)

Eine Einführung von Co-Creation Prozessen ist damit mit einigen logistischen Herausforderungen und Mehraufwand verbunden, zahlt sich aber meistens aus (E6, 5.5. Logistik, 10.06.2021).

Digitalisierung

Die Digitalisierung bringt nicht nur eine Fülle an Vorteilen und Möglichkeiten mit sich, sondern auch gewisse Nachteile und Hürden. Allen voran stehen dabei die Herausforderungen an die stetige Weiterentwicklung und das Internet mit seinen negativen Kommentaren und Kritiken.

Weiterentwicklung

In der Gastronomie ist im Bereich der Digitalisierung in den letzten Jahren eine Lücke entstanden. Zum Teil wird der Vorteil dahinter von den GastronomInnen noch nicht registriert oder es scheitert an der individuellen Weiterentwicklung. Laut Experte E4 wird vor allem das Thema Social Media noch nicht ganz ernst genommen:

„Der Gastronom, der nimmt dieses digital noch immer nicht ernst. Der sagt das Facebook machen wir selber, wir tun ein bisschen posten, wir tun ein bisschen das und das und der hat aber keine Ahnung ...“ (E4, 5.6.1. Weiterentwicklung, 01.06.2021, Z. 238-239)

Experte E3 bestätigt dies und kritisiert die Denkweise der meisten GastronomInnen. Diese muss sich grundlegend ändern:

„Der Mehrwert, das ist ja auch immer die Frage und ich glaube da muss auch die Denke ein bisschen anders werden bei den Gastronomen, was bringt mir das am Anfang.“ (E3, 5.6.1. Weiterentwicklung, 26.05.2021, Z. 337-338)

Dem Potenzial bewusst ist sich Experte E1, setzt seiner Meinung nach aber trotzdem zu wenig auf die Vorteile der Digitalisierung:

„Das ist halt das, wo ich dann auch sage, okay ich mache das nicht bewusst, aber ich mache das definitiv zu wenig. Also ich nutze diese Kanäle definitiv zu wenig bei mir im Betrieb.“ (E1, 5.6.1. Weiterentwicklung, 11.05.2021, Z. 225-227)

Seiner Meinung nach scheitert es dabei teilweise am Verständnis. Vor allem der Sinn hinter der Kurzlebigkeit der sozialen Medien wird nicht verstanden:

„Ich werde 37 jetzt, mir ist Snapchat zu hoch schon. Also nicht von der Technik die dahintersteht, sondern von der Sinnhaftigkeit, sehe ich einfach diese Kurzlebigkeit, die wird immer schlimmer. Ich finde es schon, gerade halt, dass man auf Instagram, wo man ein Foto in die Story gibt, die man dann nur 1 Tag sieht, schon fast zu kurzlebig.“ (E1, 5.6.1. Weiterentwicklung, 11.05.2021, Z. 336-340)

Aufgrund der Menge an Postings und Informationen auf den Kanälen ist es laut Experte E3 besonders schwierig sich von der Konkurrenz abzuheben. Er empfiehlt GastronomInnen sich auf einen Kanal zu fokussieren:

„... dass du dich dann abhebst ist extrem schwer, sehr harte Arbeit. Ich glaube man muss sich dann auch auf einen Kanal fokussieren. Das muss eh jeder selbst mit seiner Strategie wissen, wo er hingehen will. Und rauszustecken aus der Masse wird auch immer schwieriger.“ (E3, 5.6.1. Weiterentwicklung, 26.05.2021, Z. 350-353)

Hat man die Sinnhaftigkeit dahinter verstanden, die technologischen Herausforderungen bewältigt und eine Strategie entwickelt, kann es bei der Umsetzung zu weiteren Problemen kommen. Experte E2 sieht eine rasche Beantwortung von Fragen als wichtig an. Es müssen also Ressourcen geschaffen werden, um ein aktives und rasches Community Management zu etablieren:

„Das ist sehr sehr wichtig, dass man da im digitalen Bereich einfach immer rasch antwortet, auf die Wünsche der Kunden eingeht, genau zuhört was wollen die haben, was taugt ihnen. Das Feedback da aufnimmt und da kann man glaube ich in dem Bereich extrem viel gut machen, wenn man rasch antwortet, schnell antwortet und das ist eines der wichtigsten Dinge, dass man da sehr prompt und aktiv an das Thema ran geht.“ (E2, 5.6.1. Weiterentwicklung, 17.05.2021, Z. 86-90)

Die Digitalisierung in anderen Bereichen trägt außerdem dazu bei, dass diesbezüglich ein höherer Standard und eine gewisse Erwartungshaltung der KundInnen vorherrscht. Die COVID-19 Pandemie hat der Digitalisierung einen Boost gegeben. Schafft man es nicht die Antwortzeiten möglichst gering zu halten, kann dies bei den KundInnen einen Zustand der Enttäuschen hervorrufen:

„Aber jetzt sagen registriere dich oder melde dich beim Newsletter an oder wurscht was auch immer, du interagiere mit mir, aber dann kommt von der anderen Seite nichts, dann (unverständlich) als Gastronom auch. Also das kann dann nach hinten gehen, weil dann ist man enttäuscht. (...) Und jetzt ist natürlich die Erwartungshaltung von jedem der sich wo registriert da oben und das muss man sich natürlich, wenn ich sage als Gastronom ich digitalisiere jetzt mein Unternehmen, muss ich auf diese ganzen, wie sagt man, diese ganze, auf diesen ganzen Rattenschwanz hinterher achten.“ (E4, 5.6.1. Weiterentwicklung, 01.06.2021, Z. 217-226)

Die Aussage des Forschenden, dass es also eine riesige Challenge sei, den Schritt mit der Digitalisierung mitzugehen, um der Konkurrenz nicht hinterher zu hinken, wird von Expertin E6 mit einem klaren „Ja“ (E6, 5.6.1. Weiterentwicklung, 10.06.2021) beantwortet.

Kritiken

Durch die Digitalisierung haben KonsumentInnen im Internet eine nur schwer kontrollierbare Macht bekommen. Durch Kritiken können innerhalb kürzester Zeit Existenzen zerstört oder gepusht werden. Experte E1 hat dabei selbst schon negative Kritiken kassiert, die unter anderem auch auf Persönlichkeiten abgezielt haben:

„Aber es birgt auch viele Gefahren, weil der Konsument hat eine Macht bekommen, die manchmal nicht wirklich gut sein kann. Also wir haben das erlebt mit unberechtigte Kritiken und die einfach nur auf Persönlichkeiten abzielen und man braucht nur selber schauen, wenn man sich eine Kritik anschaut oder Kritiken liest. Man schaut sich zuerst die schlechten an, das ist einfach und die gewichten einfach viel mehr als wie wenn da 500 Leute schreiben „alles super, alles top, weiter so“ (E1, 5.6.2. Kritiken, 11.05.2021, Z. 62-66)

Nicht nur Kritiken, sondern auch Postings sind dabei eine Gefahrenquelle für GastronomInnen. Wird beispielsweise mit Personen auf die falsche Art und Weise interagiert und es entsteht ein Missstand, der von dem jeweiligen Kunden oder der jeweiligen Kundin in einem Posting veröffentlicht wird, kann dies schnell den Ruin eines Betriebes bedeuten:

„Wenn der Gastwirt so mit einem Kunden interagiert und das ist der falsche, der genug Leute oder genug Follower hat, wie man heute zu Tage sagt, dann ist das der Knackbruch. Da geht keiner mehr hin.“ (E1, 5.6.2. Kritiken, 11.05.2021, Z. 263-264)

Experte E2 sind darin nicht nur Nachteile. Mit einem entsprechenden und aktiven Feedbackmanagement kann so eine gewisse Nähe zu den KundInnen aufgebaut werden und die Sympathie steigen:

„Wenn es natürlich ein Missstand ist oder irgendetwas negatives passiert ist, leider Gottes sind ja die Leute oft, oder die Gäste, so weit dass sie das nicht direkt vor Ort gleich preisgeben, sondern die nutzen dann natürlich auch die Möglichkeit, dass sie im Internet dir eigentlich ein Feedback geben. Ich glaube, dass es aber auch sehr sympathisch ist, wenn etwas negatives drinnen steht, dass das nicht heraus gelöscht wird, sondern dass dann auch dementsprechend geantwortet wird und dann auch drinnen steht.“ (E2, 5.6.2. Kritiken, 17.05.2021, Z. 119-123)

8.6. Erlebnis

Eine gestiegene Erwartungshaltung der KundInnen geht mit dem Verlangen nach dem Erlebnis einher. KundInnen wollen bei ihren Besuchen in Gastronomiebetrieben etwas erleben. Co-Creation stellt dabei sich hinsichtlich der Location, dem Personal und den Produkten als geeignetes Bindeglied heraus.

Location

Die Ansprüche der KonsumentInnen an die Locations werden immer höher. Hier besteht für Gastronomiebetriebe großes Potenzial. Vor allem die jüngere Generation sucht bei seinen Besuchen in der Gastronomie das Erlebnis.

„Das ist für mich schon von der Generation so, weil ich halt eher bei den Jungen sehe, dass die mehr das Erlebnis suchen und die wollen irgendetwas außergewöhnliches erleben. Und weiß nicht, bei den Jungen geht es halt immer mehr finde ich darum, dass man irgendetwas herzeigen kann, das man erlebt hat.“ (E5, 6.1. Location, 07.06.2021, Z. 174-177)

Besondere Einrichtungen oder Fotospots im Lokal, die die „Instagramability“ (Anm. dem Ort oder dem Produkt wird eine hohe Instagram Tauglichkeit beigemessen) erhöhen, führen in der Regel automatisch zu Postings und Verlinkungen zum Lokal. Die Aussage des Forschenden dazu, wird von Expertin E6 bestätigt:

„Genau und ... wenn du sie im ... in dem Sinn begeistern kannst, dann hast du automatisch eben ein Posting, hast du ein Foto, hast du ein Video wo du ghashtaggt wirst, das du reposten kannst.“ (E6, 6.1. Location, 10.06.2021, Z. 184-185)

Aber nicht nur ein ausgefallenes und extravagantes Erlebnis ist für KonsumentInnen wichtig. Es steht auch vor allem der Wohlfühlfaktor im Vordergrund. Die Gastronomie wird immer

mehr als „zweites Wohnzimmer“ angesehen, weshalb hier ein Wohlfühlerlebnis geschaffen werden muss:

„Das finde ich, hat sich die letzten Jahre einfach in diese Richtung entwickelt, dass sie nicht nur einfach schnell ein Getränk trinken, sondern dass sie die Gastronomie eben auch als zweites Wohnzimmer wahrnehmen.“ (E6, 6.1. Location, 10.06.2021, Z. 25-26)

„Es geht für mich nicht darum, dass er sagt er war jetzt im ***** im Gasthaus, sondern für mich geht es darum, dass er sagt das ***** ist mein zweites Wohnzimmer, weil er sich wohl fühlt und alles passt.“ (E1, 6.1. Location, 11.05.2021, Z. 273-274)

Personal

Auch mit dem Personal lassen sich einprägende Erlebnisse generieren. Experte E2 schult das Personal in seinem Betrieb extra für solche Erlebnisse:

„Das heißt da auf dem Sektor versuchen wir einfach immer unser Personal zu schulen und einfach auf das nächste Level zu heben und ***** Moments eigentlich kreieren.“ (E2, 6.2. Personal, 17.05.2021, Z. 191-192)

Ziel ist es, dass KundInnen bei einem Besuch in seinem Betrieb vom Personal so begeistert werden, dass man sich gegenüber der Konkurrenz abhebt. Der Koch kann dabei zum Beispiel einmal selbst das Essen servieren oder das Servicepersonal punktet dadurch, dass es sich das Konsumationsverhalten eines Gastes merkt. Gutes Personal ist zu einem größten Teil schon Standard in der Gastronomie. Schafft man es aber mittels des Personals einprägende Erlebnisse zu generieren, kann dies den gewissen Unterschied zur Konkurrenz bedeuten:

„... dass er einfach sagt „hey wow, der Kellner hat außergewöhnliche Sachen geleistet. Ich habe dort vom Chef etwas Außergewöhnliches mitbekommen. Der Koch hat mich begeistert, weil er aus der Küche herausgekommen ist und mir sogar der Koch einmal meinen Hauptgang serviert hat. Die haben dort ein absolut geniales Programm drinnen gehabt. Der Türsteher hat irgendwie eine außergewöhnliche Leistung geliefert und hat mich begeistert“. Also das ist eben genau der springende Faktor, weil ich glaube in der heutigen Zeit ... die Erwartungshaltung von einem jeden Gast ist mittlerweile so hoch. Weil wegen einem guten Essen kann ich mittlerweile schon fast überall hin gehen, weil das ist sowieso ein Standard. Dass das Personal gut sein muss erwartet auch schon fast jeder. Es fällt eigentlich schon fast mehr auf, wenn einmal ein Kellner schlecht ist. Aber wir versuchen einfach, dass wir genau an dem Punkt arbeiten und dass unser Mitarbeiter genau gewisse Fähigkeiten mitbringt und Sachen einfach liefert, die den Unterschied ausmachen. Indem er sich zum Beispiel Konsumationsverhalten von dem Gast merkt“ (E2, 6.2. Personal, 17.05.2021, Z. 180-189)

Produkt

Laut Experte E4 ist die Gastronomie in den letzten Jahren Lifestyle geworden.

„Und was das Tolle ist an der Gastronomie so jetzt seit den letzten 5, 6, 7 Jahren ist eigentlich Gastro ist Lifestyle geworden.“ (E4, 6.3. Produkt, 01.06.2021, Z. 32-33)

„Also die Gastronomie ist für momentan irrsinnig emotional weit entwickelt, cool gelagert und einfach viel Lifestyle. Viel mehr Lifestyle wie es einmal war und hat eigentlich die Mode in puncto Lifestyle total abgelöst.“ (E4, 6.3. Produkt, 01.06.2021, Z. 37-39)

Damit rücken auch die Produkte und Leistungen der Gastronomiebetriebe immer mehr in den Fokus. Durch geschickte Inszenierungen bieten diese eine Fülle an Möglichkeiten, den KundInnen das gewünschte Erlebnis zu bieten.

Sei dies ein schön angerichteter Spritzer oder ein paar Sternspritzer extra beim Flaschenkauf, Expertin E6 tut alles dafür, dass sich ihre Gäste als etwas Besonderes fühlen:

„... ein Spritzer ist ein Spritzer. Schmeckt wahrscheinlich überall gleich. Nur wenn er eben in einem schönen Weinglas, mit Eis und Zitrone angeboten wird, dann wird das dem Kunden viel besser ansprechen.“ (E6, 6.3. Produkt, 10.06.2021, Z. 167-168)

„Die Leute wollen einfach Entertainment. Das ist ... die Leute wollen gerade im Nachtgeschäft, wollen die halt ... wenn es eine Flasche Absolut, das sind jetzt immer nur Beispiele, die wollen halt ihren Sternspritzer drauf. Sie fühlen sich dann als etwas sehr Besonderes. Und das ist schon sehr sehr wichtig geworden.“ (E6, 6.3. Produkt, 10.06.2021, Z. 171-173)

Schaffen es GastronomInnen, mit solchen Inszenierungen das Bedürfnis nach Erlebnis ihrer KundInnen zufriedenzustellen, werden die Produkte gerne fotografiert und in sozialen Netzwerken geteilt. So entsteht ein beiderseitiger und gemeinsam kreierter Nutzen. KundInnen fühlen sich einerseits besonders und sind zufrieden und der entstandene Werbewert bringt den GastronomInnen NeukundInnen und positive Reputationen:

„Auch mit den sozialen Medien, wenn ich da ... weiß nicht, immer wenn ich irgendwo Essen hingehe, sehe ich die Jungen wie sie ihr Handy herausholen, ihr Essen fotografieren oder ihre Getränke filmen.“ (E5, 6.3. Produkt, 07.06.2021, Z. 177-178)

Trotz der geposteten Fotos in den sozialen Netzwerken sieht Experte E1 vor allem die Mundpropaganda als das beste Werbeinstrument. Voraussetzung dafür ist eine kontinuierliche Qualität der Produkte. So können durch ein Bedürfnis der KundInnen, ein beiderseitiger Nutzen und ein großer Werbewert für Unternehmen entstehen:

„Die beste Werbung ist Mundpropaganda. So viele Fotos kannst du gar nicht machen, wenn dir dein bester Freund erzählt, dass er gerade den geilsten Burger gegessen hat, dann will der den auch haben. Egal wie der auf dem Bild aussieht, der will den haben alleine durch die Beschreibung. Natürlich, das Bild ist halt dann in einer mittlerweile relativ oberflächlichen Welt in der wir leben, ist einfach ein Bild extrem wichtig. Und wenn du dein Essen jedes Mal so rausgibst, wie es gehört, dass es fotografierbar ist, wenn das fotografierte die Leute animiert, dass die Leute zu dir ins Lokal kommen. Was gibt es denn Besseres, wenn jemand anderer für dich Werbung macht.“ (E1, 6.3. Produkt, 11.05.2021, Z. 243-249)

Aber auch Produktvariationen bieten eine Möglichkeit das Bedürfnis nach Erlebnis der KundInnen zu stillen. Experte E1 fokussiert sich dahingehend auf ein breites Biersortiment und natürlich auf die Burger Variationen, die sich seine KundInnen selbst zusammenstellen können:

„Für mich zählt trotzdem das Gesamterlebnis und die Individualität der Menschen. Jeder der bei uns schon einmal im Lokal war und unsere Vielfalt, nicht nur an verschiedenen Burgervariationen, sondern auch an Bier. Wir haben zu den Spitzenzeiten über 60 verschiedene Biere hier und auch so viele, dass man sagt da kann der ganze Tisch dasselbe bestellen und es ist immer noch etwas da.“ (E1, 6.3. Produkt, 11.05.2021, Z. 267-270)

Experte E2 sieht in seinen Betrieben der Programmvietfalt Potenzial. Variiert das Programm hin und wieder, werden neue KundInnengruppen angesprochen. Zwar kommen an dem einen Abend aufgrund des abgeänderten Programms eventuell weniger Stammgäste, können durchaus NeukundInnen generiert werden und dadurch neues Gästepotenzial geschöpft werden:

„Der Stammgast zum Beispiel der hat gesagt „naja das interessiert mich eigentlich eh gar nicht so, da komme ich heute vielleicht nicht wirklich hin, weil ich müsste wieder mehr Eintritt zahlen, das und das“. Wir haben so damit aber auch eigentlich das geschaffen, wie soll ich denn sagen, dass du ... dass du ein bisschen mehr Gästepotenzial eigentlich dir geschöpft hast.“ (E2, 6.3. Produkt, 17.05.2021, Z. 249-252)

8.7. COVID -19

Die COVID-19 Zeit hat viele Unternehmen auf eine harte Probe gestellt, die Gastronomie hat es dabei unter anderem am schlimmsten getroffen. Durch die ständigen Lockdowns und geschlossenen Betriebe war es für GastronomInnen schwierig den Kontakt zu den KundInnen zu halten bzw. diese aktiv in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren. Trotz aller Schwierigkeiten konnte zum Teil persönlich der Kontakt gehalten werden oder durch digitale Kommunikation eine Miteinbeziehung stattfinden.

Persönliche Interaktion

Eine Integration in den Wertschöpfungsprozess auf persönlicher Ebene stellte sich in dieser Zeit als sehr schwierig heraus. Primär lag also der Fokus auf der Präsenz und dem persönlichen Austausch. Expertin E6 hat unter anderem das Wochenende dazu genutzt, sich am Stadtplatz in ihrem Heimatort sehen zu lassen. In Gesprächen mit Stammgästen wurde erklärt, warum aktuell noch geschlossen ist oder Smalltalk geführt, um den Kontakt nicht abreißen zu lassen:

„Ich habe mich halt persönlich sehr am Stadtplatz sehen lassen, gerade am Wochenende. Wenn man gemerkt hat, okay es ist ein schönes Wetter, die Leute gehen raus, die Leute gehen ein bisschen bummeln. In dem Sinne einfach nur am Stadtplatz entlang.“ (E6, 7.1. Persönlich, 10.06.2021, Z. 213-216)

Die persönliche KundInnennähe war für Expertin E6 auch ein entscheidender Grund, warum diese auch nach der Wiederöffnung treue KundInnen bleiben:

„Aber es ist ... trotzdem so, dass eben mit dem Kundenkontakt, auch wenn man geschlossen hat, dass man eben die Leute dann auch auf der Straße grüßt und sagt „hallo grüß dich, schön dass wir uns sehen, wir freuen uns wieder, wenn wir wieder zusammenkommen“. Das ist eben dann auch der Grund, warum der Kunde dann trotz alledem wiederkommt.“ (E6, 7.1. Persönlich, 10.06.2021, Z. 225-228)

Experte E1 hat in seinem Betrieb die Möglichkeit der Essenslieferung und -abholung als Chance zur persönlichen Interaktion genutzt:

„Die Leute haben, vor allem im ersten Lockdown war das extrem, die haben bei uns am Fenster gewartet, dass wir mit der Lieferung kommen. Da waren schon oft Momente, wo du wirklich zu Tränen gerührt warst als Lieferant, wenn die Leute sagen „Ma voll super, danke dass ihr das macht, voll super, gut dass es euch gibt.“ (E1, 7.1. Persönlich, 11.05.2021, Z. 325-327)

Andere Möglichkeiten haben Experte E2 und Experte E4 genutzt. Experte E2 hat mit seinem Betrieb beispielsweise die StammkundInnenkartei bespielt und den KundInnen Gutscheine oder Weihnachtsschreiben nach Hause geschickt (E2, 7.1. Persönlich, 17.05.2021) während Experte E6 einen bekannten Gastronomen mit einer Aktion mit Postwurfsendungen unterstützt hat (E4, 7.1. Persönlich, 01.06.2021).

Digitale Interaktion

Vor allem zu Beginn der Pandemie wurde die Gastronomie geschockt und stellt die GastronomInnen vor etliche Herausforderungen. Experte E1 hat in seinem Betrieb relativ

schnell reagiert und sein komplettes System digitalisiert. So konnten KundInnen schneller und einfacher in den Bestellvorgang integriert werden:

„Natürlich haben wir unsere System darauf angepasst, haben neue Wege gehen müssen. Wir haben unser komplettes System digitalisiert, also wie der erste Lockdown vorbei war, habe ich da sofort reagiert und habe gesagt, im Herbst sperren die wieder zu. Ich möchte ein Online-Programm haben ...“ (E1, 7.2. Digital, 11.05.2021, Z. 333-336)

Neben digitalen Bestellvorgängen war jedoch vor allem wichtig den KundInnenkontakt nicht abreißen zu lassen. Primär wurden dafür digitale Kanäle genutzt. Stammgäste bewegen sich nicht nur im Lokal, sondern sind auch allgemein an den Produkten interessiert (E2, 7.2. Digital, 17.05.2021), dieses Interesse konnte genutzt werden, um die digitalen Kanäle mit interessantem Content zu bespielen:

„... du musst für den Kunden immer noch auch da sein. Auch wenn du im Prinzip kein Angebot hast, das ist so. Man muss ihm auch sagen, ja okay man interagiert einfach mit ihm in einer gewissen Form. Man merkt glaube ich auch Unternehmen, die ... ich umschreibe es jetzt einfach mit dem Wort, die auch Content bieten, der darüber hinaus geht über das Kernprodukt. Das ist einfach spannend, das interessiert die Menschen.“ (E3, 7.2. Digital, 26.05.2021, Z. 300-303)

Experte E2 sieht darin eine Notwendigkeit, um in den Köpfen der KundInnen zu bleiben (E2, 7.2. Digital, 17.05.2021). Mit Gewinnspielen, Videos, usw. konnte der Kontakt und vor allem ein gewisses Entertainmentniveau aufrecht gehalten werden (E4, 7.2. Digital, 01.06.2021).

Regelmäßige Updates zur aktuellen Lage und Glückwünsche zu bestimmten Anlässen, wie Muttertag oder Ostern, waren für Expertin E6 selbstverständlich. Auch wenn die Frequenz der digitalen Interaktion etwas zurückgeschraubt wurde, war ein gewisses Maß an Kontakt trotzdem wichtig:

„Und auf Social-Media-Kanälen haben wir natürlich das eine oder andere Mal reingeschrieben, Updates gegeben. Generell eben, wann wieder geöffnet wird oder halt auch die Richtlinien und dass wir uns auch eben wieder freuen. Schönes Osterfest oder schönen Muttertag gewünscht, weil wir eben noch nicht offen gehabt haben.“ (E6, 7.2. Digital, 10.06.2021, Z. 228-230)

Experte E4 sieht darin auch den Schlüssel, warum manche Betriebe nach der Wiedereröffnung mit leeren Lokalen zu kämpfen hatten, während andere komplett ausgelastet waren:

„... also diejenigen die visuell da waren. Die sind alle super gelaufen. Die die Zeit verschissen haben in den 6 Monaten, da hätten sie ja wirklich viel Zeit gehabt zum Nachdenken und nichts gemacht haben, die sind leer. Und die sind jetzt auch nicht zufrieden. Die sagen eigentlich ist das alles nicht so angelaufen. Weil da haben die alle geschrieben, die immer präsent waren oder irgendetwas

gemacht haben, die Leute halt unterhalten, gespielt haben ... Spaßbespielung gemacht haben (...) und die waren dann voll. Die die nie etwas gemacht haben, die waren ... sind jetzt auch leer. Sagen jetzt auch das ist nichts, also das bringt alles nichts.“ (E4, 7.2. Digital, 01.06.2021, Z. 337-345)

Experte E5 startete in seinem Lokal eine Online Gutschein Aktion. Um das Lokal in einer schwierigen Zeit zu unterstützen konnten KundInnen während des Lockdowns Gutscheine erwerben, die dann zur Wiederöffnung jederzeit eingelöst werden konnten. So konnte unter anderem eine gewisse Frequenz in den sozialen Medien erhalten werden und die KundInnen konnten ihren Teil zum Erhalt des Lokals beitragen. Mit fortlaufender Dauer wurde die Community in den sozialen Medien zwar etwas vernachlässigt, Experte E5 konnte dadurch aber glücklicherweise keinen Rückgang an Stammgästen feststellen (E5, 7.2. Digital, 07.06.2021).

8.8. Trends

Schon jetzt zeichnen sich dank der voranschreitenden Digitalisierung einige Trends in der Gastronomie ab. Vor allem dem Thema Co-Creation wird in den nächsten Jahren immer mehr Bedeutung zukommen. Ein sich stetig veränderndes Konsumverhalten, KundInnenbindungstools und KundInnendaten bilden eine breite Basis.

Konsum

Das Take-away Geschäft, in Zeiten von COVID-19 und Lockdowns ein fixer Bestandteil der Gastronomie, wird auch in den nächsten Jahren einen hohen Stellenwert im Konsumverhalten darstellen. Experte E3 ist sich sicher, dass der „Außerhaus-Konsum“ etwas Besonderes darstellt (E3, 8.1. Konsum, 26.05.2021). Vor allem in größeren Städten und Metropolen werden Essensbestellungen zum täglichen Brot gehören:

„... aber dennoch dort wird sicherlich dieses ganze Take-away Geschäft auch Nach Corona bleiben, da bin ich überzeugt. Ich glaube man wird das viel mehr, wie man es so aus den amerikanischen Filmen kennt, heute hole ich mir etwas vom Asiaten, Dienstag gehe ich zum Italiener.“ (E3, 8.1. Konsum, 26.05.2021, Z. 47-49)

Auch Expertin E6 sieht dahingehend einen Sinneswandel in der Gesellschaft. KonsumentInnen haben sich an das ständige zu Hause sitzen gewöhnt und werden diese Gewohnheit in nächster Zeit nicht so schnell wieder ablegen (E6, 8.1. Konsum, 10.06.2021). Dies können GastronomInnen nutzen und ihren Umsatz, zusätzlich zum Tagesbetrieb im Lokal, mit Take-away steigern.

Experte E3 sagt außerdem einen gewissen Turnaround in der Konsumgesellschaft voraus. Laut ihm könnte es irgendwann so weit kommen, dass gewisse Teile der Gesellschaft die ständige Individualisierung satt haben und es eine Art Luxusgut wird, wenn man in ein Restaurant geht und dort nur fixe Standardgerichte bekommt, die nicht auf KundInnenwünschen oder -ideen basieren:

„... ich glaube auch dann wird wieder irgendwann der Punkt kommen, da wird der Mensch bewusst sagen, ich will nicht mehr erreicht werden, ich will diese Individualisierung nicht mehr. Ich gehe heute essen und ich kann dort nur essen was ich bekomme, weil mehr hat er nicht und wenn ich es nicht will, muss ich wieder gehen. Und das wird glaube wird sogar zum Luxusgut werden, dass das eine ganz bestimmte Zielgruppe nur ansprechen wird ...“ (E3, 8.1. Konsum, 26.05.2021, Z. 270-274)

Digitalisierung

Vor allem die voranschreitende Digitalisierung in der Gastronomiebranche bringt viele Möglichkeiten für UnternehmerInnen. Laut Experte E1 existieren ganz andere technische Möglichkeiten die Leute in dein Unternehmen einzubinden als noch vor ein paar Jahren. Über Crowdfunding können beispielsweise gemeinsam, erfolgreiche Unternehmen gegründet und finanziert werden, bevor noch der erste fertige Prototyp existiert (E1, 8.2. Digitalisierung, 11.05.2021).

Die gesamte Gastronomie wird immer technologischer. Experte E3 spricht hierbei beispielsweise Kostenmanagementtools. GastronomInnen können anhand technologischer Hilfsmittel die Einkäufe um einiges besser planen und können so eine Verschwendung von Ressourcen am Ende des Tages reduzieren:

„Sprich du brauchst ein gutes Kostenmanagementtool. Das heißt, wenn mir der ein Essen zubereite, dass er weiß okay Rezeptur, Produkt, ... so viel von dieser Komponente, von dieser Komponente, von dieser Komponente mit Bild wir zubereitet. Das wird viel technologischer.“ (E3, 8.2. Digitalisierung, 26.05.2021, Z. 229-232)

Ziel von Experte E2 ist es einen Großteil der Leistungen schon im Vorfeld des Gastronomiebesuchs zu verkaufen. Tickets, VIP-Loungen, Shuttlebustickets, ... all diese Dinge sollen schon von zu Hause gebucht werden und nicht erst spontan beim Discobesuch. Vorteil für GastronomInnen ist dahingehend eine gewisse Planbarkeit der Dinge. Außerdem werden wichtige Daten der KonsumentInnen gesammelt, welche in weiterer Folge eine Basis bei Produktentscheidungen darstellen können:

„Genauso auch mit Zahlungssystemen, Zutritts ... Ticketing, wenn ich jetzt nur auf die Disco denke. Also mein Ziel ist ganz klar, dass man den Gast so weit bringt, dass er sich sein Ticket schon im Vorfeld kauft.“ (E2, 8.2. Digitalisierung, 17.05.2021, Z. 382-384)

Experte E3 sieht dahingehend auf alle Fälle noch Entwicklungspotenzial in der Gastronomie. GastronomInnen waren von der durch COVID-19 ausgelösten Digitalisierungswelle zum Teil komplett überrascht. Webshops, Bestellservices, usw. sind in der aktuellen Zeit ein Um und Auf für jeden Gastronomiebetrieb:

„Ich glaube man hat das sehr stark gemerkt, viele waren auch bedingt durch Corona, das hat man letztes Jahr doch erlebt, auch total überrascht, dass man jetzt digitale Komponenten braucht, dass es einen Auftritt braucht, dass man eine Kontaktadresse braucht, auch neue Dinge wie einen Bestellservice, Webshop etc. braucht. Ich bin absolut dafür, dass es das gibt und dass man das braucht, weil es auch das Leben erleichtern kann ...“ (E3, 8.2. Digitalisierung, 26.05.2021, Z. 182-186)

Eine konkrete Vorhersage wo die Reise hinsichtlich der Digitalisierung und Co-Creation in der Gastronomie hingehen kann, trifft Experte E3. Mit Hilfe eines kamerabasierten Selfservicesystem sollen KundInnen künftig bei ihrem Gastronomiebesuch analysiert werden. Vor allem in Kantinen von größeren Firmen kann dies wertvolle Arbeitszeit einsparen. KundInnen werden beim Betreten gefilmt und gescannt. Nehmen diese sich Gerichte oder Getränke von der Theke, weist das System diese automatisch der Person zu und verrechnet die richtigen Preise. Auf der einen Seite fallen hier zwar Arbeitsplätze weg, auf der anderen Seite können somit Pausenzeiten besser geregelt werden und effizienter genutzt werden. Für große Unternehmen bedeutet dies hohe Einsparungen:

„Du nimmst dir deine Produkte, das Kamerasystem erfasst das und du gehst einfach raus. Man gewinnt Zeit, es wird viel effizienter ...“ (E3, 8.2. Digitalisierung, 26.05.2021, Z. 249-250)

KundInnenbindung

Mit fortschreitendem Fokus auf die Individualisierung werden auch die KundInnenzufriedenheit und damit die KundInnenbindung immer wichtiger. Die Digitalisierung bietet der Gastronomiebranche eine Fülle an Möglichkeiten diese KundInnenbindung umzusetzen und zu vertiefen. Expertin E6 spricht dabei zum Beispiel einen Treuepass an. KundInnen seien übersättigt von Papier- und Plastikkarten, weshalb dies eine einfache Lösung darstellt:

„... es gibt schon Apps und Plattformen, die so eine Art Stammkundensystem anbieten. Gerade bei Friseur etc. kann es schon sein, dass das für die Gastronomie dann auch angeboten wird, dass zu

Beispiel den 10+1 Kaffeeepass nur mehr digital gibt.“ (E6, 8.3. KundInnenbindung, 10.06.2021, Z. 263-265)

Experte E2 verwendet in seinen Betrieben beispielsweise jetzt schon eine Art KundInnenkarte. Konsumationen werden dort aufgebucht und den KundInnen „Stars“ gutgeschrieben. Mit diesen können sie wiederum in anderen dazugehörigen Lokalen Vergünstigungen erhalten (E2, 8.3. KundInnenbindung, 17.05.2021). Eine naheliegende Lösung für solchen KundInnenkarten sind StammkundInnen Apps, in denen diese abgespeichert werden. GastronomInnen können dies gesammelten Nutzerdaten dann für eine gezielte Newsletter Ansprache oder individuelle Angebote nutzen:

„Eben über so eine Stammkunden App ... fühlen sie sich dann auch wieder sehr gewertschätzt und trotzdem wieder Newsletter ausschicken, die jetzt nicht so aufdringlich wirken wie 10.000 Emails. Da ploppt halt einfach ein Fenster auf „Neue Nachricht vom *****, das gibt es Neues“.“ (E6, 8.3. KundInnenbindung, 10.06.2021, Z. 271-273)

Datenverarbeitung

Seit COVID-19 geht unsere Gesellschaft immer freizügiger mit privaten Daten um. Eine Registrierung mit privaten personenbezogenen Daten ist für einen Gastronomiebesuch in der heutigen Zeit eine Voraussetzung:

„... heutzutage verläuft das fast alles automatisch. Ich scanne irgendeine QR-Code oder was weiß ich was ab, benütze meine Kamera, dass ich den Code lesen kann, ich bin registriert, jeder weiß, dass der ***** jetzt da war zum Essen und wie lang er da war.“ (E3, 8.4. Datenverarbeitung, 26.05.2021, Z. 191-193)

Und KonsumentInnen gehen dadurch auch immer leichtfertiger mit ihren privaten Daten um:

„Jetzt sage ich die Datenfreiheit ist jetzt so groß und wir gehen so großzügig mit unseren Daten um, dass der Datenschutz schon völlig wurscht ist, weil wir uns ja eigentlich registrieren müssen wenn wir ins Lokal gehen, wir haben einen grünen Pass, sind wir geimpft, sind wir nicht geimpft.“ (E4, 8.4. Datenverarbeitung, 01.06.2021, Z. 205-207)

Experte E2 sieht bezüglich Big Data in der Gastronomie einen großen Vorteil. Vor allem für Marketingzwecke können diese Daten wichtig werden:

„Also ich bin überzeugt davon, dass genau das mit den Daten, also Big Data wird uns extrem verfolgen in den nächsten Jahren. Also das heißt das Konsumentenverhalten, die Analysen, die Tools, die Werkzeuge wo ich kundenbindend arbeite, sind meiner Meinung nach hundertprozentig ... werden das Um und Auf sein. Weil natürlich dadurch kann ich auch marketingmäßig noch viel

besser steuern und direkt an meine Zielgruppe ausspielen.“ (E2, 8.4. Datenverarbeitung, 17.05.2021, Z. 371-374)

Er selbst arbeite gerade an einem Projekt, der den nächsten Meilenstein in der Branche bedeuten könnte. Laut Experte E2 ist jetzt gerade der richtige Zeitpunkt für solche Projekte:

„Und jetzt ist ja eigentlich der beste Zeitpunkt dafür, weil einfach ... wie soll ich denn sagen ... die Barrieren, die Sachen, die man damit einfach hat mit Gästeregistrierung etc., die Hürden werden eh schon immer weniger. Weil wenn der Gast in Zukunft das nutzen will, muss er ja relativ offen, unter Anführungszeichen, mit seinen Daten ja umgehen, damit er überhaupt dein Angebot auch nutzen kann. Und das sehe ich natürlich schon als große Chance, dass ich noch viel mehr interagieren kann mit ihm. Egal auf welcher Ebene.“ (E2, 8.4. Datenverarbeitung, 17.05.2021, Z. 376-381)

Cashless-Systeme, sprich im Vorhinein wird ein bestimmter Betrag auf eine Karte gebucht, mit der man dann im Betrieb zahlen kann, sind ein weiterer Trend. Bargeldloses Zahlen wird immer aktueller und in Zukunft auch in der Gastronomie und im Clubbereich von Bedeutung werden. Ein Vorteil ist dabei wieder die Sammlung von personenbezogenen Daten, die für Marketingzwecke genutzt werden können:

„Durch ihr Cashless-System arbeiten die ja extrem wieder mit den Kundendaten. Der kann genau feststellen wie viel ... was hat der und der ausgegeben, der weiß genau was du konsumiert hast. Der kennt dein Zahlungsverhalten. Wie gesagt ich habe mir das jahrelang nicht vorstellen können, dass das im normalen Clubbereich so umsetzbar ist. Ich glaube aber, dass das sicher genauso in naher Zukunft genauso stattfinden wird. Das Bargeldlose zahlen wird immer mehr.“ (E2, 8.4. Datenverarbeitung, 17.05.2021, Z. 398-402)

Laut Experten E3 und E4 hinkt die Gastronomie hier noch etwas hinterher, da bis jetzt noch wenige das Potenzial hinter den Daten sehen oder diese gar für sich nutzen:

„... die Zeiten sind vorbei wo du kein Marketing oder nichts in einen Marketingauftritt investieren musst. Du kannst deine Zielgruppe viel genauer steuern, du kannst mit diesen technischen Applikationen sogar sagen, wenn ich eine Lücke in einer Zielgruppe habe“ (E3, 8.4. Datenverarbeitung, 26.05.2021, Z. 208-210)

„Der Gastronom, der nimmt dieses digital noch immer nicht ernst. Der sagt das Facebook machen wir selber, wir tun ein bisschen posten, wir tun ein bisschen das und das und der hat aber keine Ahnung“ (E4, 8.4. Datenverarbeitung, 01.06.2021, Z. 238-239)

Dies beweist auch eine Aussage von Expertin E6. Nachdem der Forschende über das Potenzial der verarbeiteten Daten aufklärt und nachfragt ob Expertin E6 dahingehend etwas geplant hat, kommt die Antwort, dass diese sich mit dem Thema noch gar nicht beschäftigt hat:

„Gut, dass wir das Interview führen, weil auf diese Richtung hätte ich selber derzeit auch noch nicht gedacht, weil wir halt auch einfach gerade mit dem Openingschritten, mit den Öffnungsschritten, auch gerade in der Nachtgastronomie sehr viel zu bedenken haben und noch gar nicht recht viel Zeit gehabt haben, nach vorne zu blicken. Und das generell auch in ***** glaube ich noch gar kein Gastronomiebetrieb hat.“ (E6, 8.4. Datenverarbeitung, 10.06.2021, Z. 297-300)

Eine weiteren Ansatz bringt Experte E4 ein. Dieser ist sich sicher, dass die gesammelten Daten in Zukunft für Cross-Selling verwendet werden könnten. Ein Gastronomiebetrieb stellt dabei beispielweise einem Friseur, der die gleiche Zielgruppe wie das Lokal hat, die gesammelten Daten für Gutscheinaktionen oder dergleichen zur Verfügung:

„... aber du kannst dann natürlich Cross-Selling machen. Du kannst dich dann mit dem Friseur zusammentun, du kannst dich dann mit dem ... naja du kannst sagen, okay ich habe die Daten. Meine Kunden sind genau deine Zielgruppe. Ich mache einmal eine Aussendung, dass ... jeder der bei mir Essen geht bekommt um 10€ einen Gutschein beim Friseur.“ (E4, 8.4. Datenverarbeitung, 01.06.2021, Z. 353-355)

9. Diskussion

Die Ergebnisse der vorliegenden Forschung zeigen, dass Co-Creation Prozesse in der Gastronomie immer wichtiger werden. Bevor GastronomInnen die Vorteile einer Implementierung nutzen können, müssen einige Hürden und Herausforderungen bewältigt werden. Die Rückschlüsse und Ergebnisse der durchgeführten problemzentrierten Interviews, welche der Beantwortung der Forschungsfrage dienen, werden im folgenden Kapitel analysiert und interpretiert.

Zu Beginn des Diskussionsteils werden Änderungen im Konsumverhalten und in der Interaktion erörtert, welche eine KundInnenintegration in Unternehmensprozesse immer wichtiger erscheinen lassen. Weiterführend wird, anhand der unterschiedlichen Co-Creation Definitionen und Auffassungen der InterviewpartnerInnen dargelegt, dass Co-Creation Prozesse in der Gastronomie aktuell nur selten bewusst und strukturiert durchgeführt werden. Nachdem zusätzlich zu den Hürden und den Möglichkeiten einer Implementierung von Co-Creation Prozessen, der wachsende Erlebnischarakter diskutiert wird, werden die einzelnen Punkte mithilfe einer SWOT-Analyse übersichtlich dargestellt. Diese SWOT-Analyse soll GastronomInnen in einer kompakten Abbildung vor Augen führen, was eine Implementierung mit sich bringt und bei der Entscheidungsfindung behilflich sein. Den Abschluss bildet ein kurzer Exkurs in die Interaktion mit KundInnen während COVID-19, welcher zu einem Ausblick und Trends im Co-Creation Bereich überleitet.

9.1. Konsumverhalten & Interaktion

Insgesamt 48 Textpassagen konnten den Hauptkategorien *Konsumverhalten* und *Interaktion* zugeordnet werden. In der Darstellung der Ergebnisse wurde klar ersichtlich, dass das ständig wechselnde Konsumverhalten der KundInnen, die GastronomInnen immer mehr in Richtung einer KundInnenintegration in Unternehmensprozesse drängt. Vor allem die angesprochenen Wechsel in den Generationen des Zielpublikums, haben eine Verschiebung der Prioritäten der KundInnen zur Folge. Während KonsumentInnen aus den älteren Generationen eher Wert auf Konstanz und freundlichen Service legen, sucht das jüngere Publikum immer mehr nach besonderen Erlebnissen in der Gastronomie. Eine Steigerung im Qualitätsbewusstsein und dem Verlangen nach Interaktion, könnte damit zusammenhängen, dass KonsumentInnen offenbar nicht mehr so häufig wie früher die Gastronomiebetriebe in Anspruch nehmen. Besonders in der Nachtgastronomie hat sich, bei sinkender Besuchsfrequenz, der „pro Kopfverzehr“ erhöht.

In der Essensgastronomie hat sich, vor allem bei jüngeren Leuten, das Bewusstsein für qualitativ hochwertiges Essen gesteigert. Regionalität, Qualität und Transparenz bezüglich der Herkunft haben hier den Preisfaktor abgelöst. Jüngere Generationen sehen einen ausgefallenen Gastronomiebesuch zum Teil als das neue Feiern gehen an und sind auch bereit, einen höheren Preis für qualitativ hochwertiges und regionales Essen zu bezahlen.

Für KonsumentInnen wird dabei der Gastronomiebetrieb selbst, den sie besuchen, immer wichtiger. Nicht nur die besondere Atmosphäre, sondern auch freundliches Personal, die Interaktion mit dem Unternehmen und die auf die KundInnenwünsche abgestimmten Produkte, stellen eine Basis bei ihren Entscheidungen für einen Betrieb dar. Die Gastronomie ist nicht länger ein Ort an dem die Grundbedürfnisse wie Essen und Trinken gestillt werden, die Gastronomie hat mittlerweile den Anspruch als „zweites Wohnzimmer“ für die KundInnen zu fungieren.

Diese Verschiebung in den Prioritäten zwingt GastronomInnen immer mehr dazu, die KundInnen in die Leistungserstellung und in den täglichen Betrieb einzubinden. So können Produkte individuell auf die gewünschten Zielgruppen abgestimmt werden und damit die KundInnenzufriedenheit gesteigert und ein gewisser Wohlfühlfaktor erreicht werden. Einen wesentlichen Faktor bei dieser Einbindung, stellt die Interaktion mit den KundInnen dar. Solakis (2017) sieht einen funktionierenden Dialog als die Basis für ein qualitatives Co-Creation Erlebnis. Von Prahalad und Ramaswamy (2004) werden unter anderem Transparenz, Ehrlichkeit und ein Agieren auf Augenhöhe als Grundvoraussetzungen für einen solchen Dialog definiert. Zwar handhaben die GastronomInnen die Interaktion mit den KundInnen zum Teil auf unterschiedliche Weise, die Aussagen von Solakis und Prahalad & Ramaswamy konnten durch die ExpertInnen jedoch bestätigt werden. Besonders die Transparenz und Ehrlichkeit im Umgang mit KundInnen wird von den InterviewpartnerInnen als wichtig angesehen. Während manche GastronomInnen klare Spielregeln für das Personal definieren oder eigene Schulungen anbieten, handhaben andere die gesamte Interaktion selbst. Egal wie ein Unternehmen geführt wird, KundInnen muss immer auf Augenhöhe entgegengetreten werden. Auf ihre Inputs müssen sie klare, transparente Antworten und eine ehrliche Bewertung hinsichtlich der Umsetzung erhalten, ansonsten verlieren GastronomInnen ihre Glaubwürdigkeit. GastronomInnen müssen damit unweigerlich auf geänderte Konsum- und Interaktionsverhalten ihrer KundInnen reagieren. Die Antwort darauf sind gut durchdachte und strukturiert umgesetzte Co-Creation Prozesse.

9.2. Definition

Die aufgrund der Literaturrecherche im Theorieteil getätigte Aussage, dass Co-Creation nicht durch eine einzelne Definition dargestellt werden kann, konnte durch die ExpertInneninterviews bestätigt werden. Grundsätzlich kann aufgrund der vorliegenden Ergebnisse angenommen werden, dass Personen aus der Praxis der Theoriebezug zu Co-Creation fehlt. Die meisten konnten mit dem Begriff wenig anfangen oder hatten diesen noch nie gehört. Dadurch dass das Thema schon bei der Interviewanfrage kommuniziert wurde, konnten sich die Befragten schon im Vorhinein mit dem Thema auseinandersetzen und den Begriff bzw. den Themenbereich für sich selbst hinterfragen und eingrenzen. Grundsätzlich kann anhand der Ergebnisse, die im Theorieteil getätigte Aussage, dass Co-Creation als Prozess gesehen wird, der einen aktiven Austausch mit den KundInnen erlaubt, bestätigt werden. Darüber hinaus wird von den ExpertInnen dem Thema Co-Creation jegliche KundInneninteraktion untergeordnet.

Im Laufe der Interviews kam außerdem klar heraus, dass sich bis zur Befragung noch fast keiner der ExpertInnen bewusst mit dem Thema Co-Creation in seinem Betrieb auseinandergesetzt hat. Trotz der zum Teil großen Erfahrungen hinsichtlich KundInnenintegration in die täglichen Unternehmensprozesse, konnte niemand vertiefte Kenntnisse zum Thema Co-Creation vorweisen. Darauf angesprochen sind sich jedoch alle InterviewpartnerInnen der Wichtigkeit von Co-Creation Prozessen bewusst, was darauf schließen lässt, dass diese eher zufällig und wenig strukturiert implementiert und umgesetzt werden.

9.3. Hürden

Bevor GastronomInnen einen Nutzen aus Co-Creation Prozessen ziehen können, müssen sich diese einiger Barrieren und Herausforderungen bei der Implementierung bewusst sein. Laut Ihl und Piller (2010) fehlt in vielen Betrieben eine Anbindung an Innovationsaktivitäten. Diese Aussage kann anhand der Ergebnisse nur zum Teil bestätigt werden. Wie schon erwähnt, nutzt zwar der Großteil der InterviewpartnerInnen Inputs seiner KundInnen, eine klare Strukturierung wird jedoch vermisst. Von Vorbach et al. (2017) wurde ein Framework erstellt, welches die Implementierung von Co-Creation Prozessen erleichtern soll. Den vorgeschlagenen Phasen (Vorbereitungsphase, Planungsphase, Realisierungsphase, Evaluierungsphase) folgt laut den Interviewergebnissen nur Expertin E6. Mit hoher Wahrscheinlichkeit ist diese Strukturierung allerdings auf eine gute Intuition zurückzuführen und nicht auf eine fundierte theoretische Recherche zum Thema Co-Creation, da auch hier kein Theoriewissen zu Co-Creation

vorhanden ist. Chathoth et al. (2014) nennen außerdem die Möglichkeit, dass KonsumentInnen ganz einfach nicht Teil eines Co-Creation Prozesses sein wollen. Eine Bestätigung dieser Aussage kann aufgrund der Interviews auf die unterschiedlichen Generationen zurückgeführt werden. Während es für jüngere Zielgruppen völlig normal und sogar gewünscht ist, in Prozesse der Leistungserstellung miteinbezogen zu werden, wünschen ältere Personen oftmals eine gewisse Konstanz der Unternehmen. Stetige Veränderungen und Anpassungen werden in dieser Altersgruppe eher kritisch beäugt.

Chathoth et al. (2014) sind es auch, die die Technologie als mögliche Barriere ins Spiel bringen. Anhand der Interviewergebnisse kann hier eine Lücke festgestellt werden. Während es andere Branchen schaffen, mit der Digitalisierung Schritt zu halten, hinkt die Gastronomie zum Teil weit hinterher. Besonders das Potenzial von Social Media, wird laut den ExpertInnen noch nicht gesehen oder nicht ernst genommen. Hier muss erst noch ein gewisser Rückstand aufgeholt werden, erst dann können sich GastronomInnen auf die verschiedenen sozialen Kanäle fokussieren und Strategien ausarbeiten, wie sie diese bespielen. Die Digitalisierung in den anderen Branchen ist es auch, die die Erwartungshaltung von KonsumentInnen steigen lässt. Für diese sind Registrierungen auf Tablets und Online-Buchungen mittlerweile völlig normal geworden. Der reibungslose und schnelle Ablauf in anderen Branchen, lässt die Erwartungshaltung an technologische Hilfsmittel steigen. Schaffen es GastronomInnen nicht, dieser Erwartungshaltung gerecht zu werden, drohen unzufriedene KundInnen. Für GastronomInnen gilt es somit so schnell wie möglich, technologische Lücken zu schließen und gegenüber anderen Branchen aufzuholen. Auch innerhalb der Branche gilt es sich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten und den nötigen Schritt nach vorne zu machen.

Eine weitere, nicht zu vernachlässigende Herausforderung, stellt der Ausbildungsbereich dar. In der Gastronomie wird zwar immer wieder von einem Fachkräftemangel gesprochen, allerdings muss sich durch die voranschreitende Digitalisierung und der unbestrittenen Wichtigkeit von Co-Creation Prozessen, in eben dieser Ausbildung einiges ändern. Für Auszubildende darf nicht mehr nur die richtige Zubereitung von bestimmten Speisen und Getränken von Bedeutung sein, es müssen vor allem Themen wie Marketing und Technologie behandelt und vermittelt werden. Für Personen, die in einer digitalen Welt aufwachsen, mag zwar eine Anpassung an technologische Veränderungen leichter sein, während der Ausbildung muss trotzdem ein richtiger Umgang mit den wichtigsten Elementen vermittelt werden. Außerdem ist ein Grundverständnis von Marketing in der heutigen Zeit unabdingbar. Auszubildende müssen den Sinn und Aufbau hinter einer Customer Journey verstehen, um KundInnen effektiv in Prozesse der Leistungserstellung einbinden zu können. Bringen

Fachkräfte in der Gastronomie diese Voraussetzungen nicht mit, liegt es an den BetriebsleiterInnen diese Kernkompetenzen erfolgreich zu vermitteln.

Möchte man Prozesse der Co-Creation in seinem Betrieb implementieren, ist eine klare Strukturierung von Anfang an nötig. Die ersten Überlegungen müssen beim Personal und der vorhandenen Technik ansetzen. Etwaige Wissenslücken müssen in einem ersten Schritt gefüllt und technologische Rückstände aufgeholt werden. Schafft man es hier die entsprechenden Schritte zu setzen, warten die nächsten Herausforderungen. Einerseits kann es bei der Umsetzung von KundInnenideen oder -wünschen zu logistischen Schwierigkeiten kommen, andererseits bringen technologische Fortschritte neue Hürden, beispielsweise im Internet mit sich. Hinsichtlich logistischer Schwierigkeiten muss in einem ersten Schritt eine zusätzliche Verarbeitungsebene im Management eingeführt werden. KundInnenideen können nicht einfach blind umgesetzt werden, hier erfordert es klare und strukturierte Überlegungen zur Umsetzung seitens der GastronomInnen. Können diese Dinge im eigenen Betrieb überhaupt umgesetzt werden? Passt dieses Produkt in mein Konzept? Spreche ich damit immer noch meine Kernzielgruppe an? Dies sind einige Beispielfragen, die sich GastronomInnen stellen müssen. Eine Umsetzung muss sich in das große Ganze einfügen können. Sollten Dinge nicht umsetzbar sein, muss dies den KundInnen ehrlich und transparent kommuniziert werden, ansonsten können hier Missstände auftreten und die KundInnenzufriedenheit darunter leiden. Weiters bringt das Internet eine völlig neue Gefahrenquelle mit sich. War es vor ein paar Jahren noch die Mundpropaganda, von der ein Unternehmen abhängig war, sind es heutzutage die Kritiken im Internet. KonsumentInnen haben dadurch eine nur schwer kontrollierbare Macht bekommen. Die Einführung eines dementsprechenden und aktiven Feedbackmanagements wird für GastronomInnen somit unumgänglich. Während manche die negativen Kommentare einfach unkommentiert lassen oder gar löschen, ist vor allem Experte E2 der Meinung, dass auch negative Kommentare etwas Positives und Sympathisches mit sich bringen können, denn niemand ist perfekt. Schafft man es negative Kommentare entsprechend zu beantworten und sich unter anderem mit Goodies oder Benefits zu entschuldigen, kann dies ein positives Licht auf das Unternehmen werfen.

Co-Creation Prozesse können nicht einfach und schnell in einem Unternehmen implementiert werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung erfordert es eine klare und überlegte Strukturierung und vor allem eine Auseinandersetzung mit allen potenziellen Hürden und Herausforderungen.

9.4. Möglichkeiten

Sind sich GastronomInnen der Hürden und Herausforderungen bewusst, können diese sich auf die Vorteile und Möglichkeiten einer Implementierung von Co-Creation fokussieren. In der Literatur wird immer wieder die Wichtigkeit der Einbindung in Innovationsaktivitäten betont. Gemeinsam können so Produkte erstellt und Leistungen generiert werden, die speziell auf die Bedürfnisse der KundInnen abzielen. Vorbach et al. (2017) hebt heraus, dass damit vor allem ein potenzielles Marktversagen frühzeitig erkannt werden kann. Anhand der Ergebnisse wird bestätigt, dass die gemeinsame Leistungserstellung als einer der wichtigsten Vorteile von Co-Creation angesehen wird. Mit Hilfe von Umfragen lassen sich zum Beispiel, auf schnelle Art und Weise, neue und hilfreiche Inputs generieren oder Entscheidungen treffen. Weiters besteht die Möglichkeit in einen tiefgründigeren Austausch mit den KundInnen zu treten. Der Gast liefert laut Experte E2 immer das beste Feedback. So kann beispielsweise gemeinsam mit den Gästen die eigene Produktpalette analysiert werden und Verbesserungen oder Neueinführungen besprochen und umgesetzt werden. Dies bietet GastronomInnen mehr Möglichkeiten in der Produkterstellung. Nicht nur individuelle KundInnenwünsche können so befriedigt werden, neue Produkte haben darüber hinaus das Potenzial die breite Masse anzusprechen und ein fixer Bestandteil im Produktsortiment zu werden. Dies gilt nicht nur für physische Produkte, sondern auch für alle anderen Unternehmensleistungen. Nimmt man zum Beispiel die Nachtgastronomie her, können mit den KundInnen gemeinsam neue Ideen für Veranstaltungen generiert werden oder auf KundInnenwünschen basierend, neue Acts gebucht werden. Hoyer et al. (2010) sehen darin eine Stärkung der Kompetenz durch Feedback. Diese Aussage kann aufgrund der Ergebnisse bestätigt werden.

Eine aktive Miteinbeziehung von KundInnenfeedback hat außerdem das Potenzial, die KundInnenzufriedenheit zu steigern. Die drei von Shulga und Busser (2020) identifizierten Faktoren Wettbewerbsvorteil, subjektives Wohlbefinden und KundInnenzufriedenheit, konnten allesamt durch die ExpertInneninterviews bestätigt werden. Vor allem das Potenzial einer hohen KundInnenzufriedenheit durch Co-Creation Prozesse, wird von den ExpertInnen immer wieder hervorgehoben. Diese KundInnenzufriedenheit hat eine KundInnenloyalität zur Folge. KundInnen, die in Prozesse der Leistungserstellung und in den täglichen Unternehmensbetrieb eingebunden werden, bleiben den Betrieben somit eher treu. Gee et al. (2008) unterstreichen dabei vor allem die Bereitschaft von loyalen KundInnen, mehr Geld in den jeweiligen Betrieben auszugeben, denen sie sich zugehörig fühlen, was unter anderem von Experte E2 und Expertin E6 bestätigt wird. Cossío-Silva et al. (2016) machen eben diese KundInnenloyalität als einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz aus und definieren diese als „eines der besten

immateriellen Güter, über das ein Unternehmen verfügen kann“. Alle Aussagen konnten durch die Ergebnisse der Interviews bestätigt werden. Die interviewten GastronomInnen sind sich über das Potenzial und die Vorteile von Co-Creation im Klaren. In der Praxis scheitert es hinsichtlich der Umsetzung, wahrscheinlich meist am theoretischen Basiswissen und einer klaren Strukturierung der Prozesse.

Die Digitalisierung bringt für GastronomInnen nicht nur Herausforderungen, sondern bietet diesen auch einige Vorteile. Viele Prozesse, wie etwa Reservierungssysteme, werden durch die Digitalisierung vereinfacht. Zudem bieten Social-Media-Kanäle die Möglichkeit zu Echtzeitinteraktionen mit KundInnen. Feedbackschleifen können so verkürzt werden und potenzielle Ideen schneller gefiltert und beantwortet werden. Die Kommunikation mit KundInnen wird dadurch auf ein neues Level gehoben. Zusätzlich bietet das Internet neue Formen der Werbung. In Gastronomiebesuchen gewinnt ein Erlebnischarakter immer mehr an Bedeutung. Schaffen es GastronomInnen ihre KundInnen in dieser Hinsicht zu begeistern, posten diese meist unaufgefordert Bilder aus dem Lokal auf ihren Social Media Accounts. Mit Verlinkungen zum Lokal kann so eine hohe organische Reichweite generiert und dadurch neues Gästepotenzial geschöpft werden. Experte E1 trifft dazu folgende Aussage: „Was gibt es denn Besseres, wenn jemand anderer für dich Werbung macht.“ (E1, 6.3. Produkt, 11.05.2021, Z. 243-249). Co-Creation endet damit nicht bei Innovationstätigkeiten, viel mehr kann über die gesamte Customer Journey hinweg gemeinsam ein beiderseitiger Nutzen generiert werden.

9.5. Erlebnis

Wie im vorherigen Kapitel erwähnt, wird der Erlebnischarakter bei einem Gastronomiebesuch immer wichtiger. Co-Creation spielt dabei eine bedeutende Rolle. Laut Vorbach et al. (2017) betonen ähnliche Konzepte wie Mass Customization, User-Generated Content oder Co-Production zwar die Bedeutung von externen Quellen in Innovationsprozessen, vergessen dabei aber das personalisierte KundInnenerlebnis. KundInnen können somit ihre eigenen Erlebnisse mitkreieren, wodurch sich Co-Creation von anderen Konzepten abgrenzt.

Bruhn und Hadwich (2012) definieren ein Erlebnis als „den Inhalt des Erlebens“. Diesen Inhalt des Erlebens, können in der Gastronomie verschiedenste Dinge darstellen. Erlebnisse können den KundInnen etwa durch das Personal, die Location an sich oder durch die angebotenen Produkte geboten werden. Der Erlebnischarakter gewinnt in der Gastronomie immer mehr an Bedeutung, womit allerdings auch der Druck auf die UnternehmerInnen steigt, den KundInnen immer wieder auf das Neue etwas Außergewöhnliches zu bieten. Anhand der Ergebnisse wird

klar, dass den GastronomInnen hier ein breites Spektrum an Möglichkeiten zur Verfügung steht. Vor allem die Location und die Produkte bieten einen großen Handlungsspielraum, um den KundInnen eine gewisse „Instagramability“ zu bieten. Unternehmerische Maßnahmen hinsichtlich des Customer Experience Managements werden von Bruhn (2009) und Bruhn und Hadwich (2012) als entscheidenden Faktor für finanziellen Erfolg und eine steigende KundInnenzufriedenheit definiert. Dies konnte durch die Ergebnisse bestätigt werden. Die interviewten ExpertInnen sehen vor allem eine Steigerung der KundInnenzufriedenheit als eine Konsequenz von Erlebnissen in der Gastronomie. Wer KundInnen bei ihrem Gastronomiebesuch ein Erlebnis bietet, schafft es, dass diese sich besonders fühlen und als zufriedene und loyale KundInnen öfter den Betrieb aufsuchen.

Laut Niederberger und Wassermann (2014, S. 208) liegt einer der Stärken der SWOT-Analyse darin „relativ schnell eine pointierte Übersicht über eine komplexe Situation zu erhalten“, weshalb in der vorliegenden Arbeit, die durch die Interviews gewonnenen Ergebnisse, zur besseren Übersichtlichkeit in einem SWOT-Raster dargestellt werden. UnternehmerInnen können so auf einen Blick die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Implementierung von Co-Creation nachvollziehen und sind in einem weiteren Schritt in der Lage, eine Implementierung für den eigenen Betrieb abzuwägen.



Abbildung 4: SWOT-Analyse Co-Creation

9.6. COVID-19

Die Pandemie hat es keiner Branche leicht gemacht. Vor allem die Gastronomie, war laut der ExpertInnen, durch die ständigen Lockdowns stark betroffen. Nicht nur die Umsätze, sondern auch die Interaktion mit den KundInnen hat darunter gelitten. Die Wahrnehmung der ExpertInnen ist diesbezüglich nicht eindeutig, sondern gespalten. In manchen Lokalen, in denen das Hauptpublikum aus Stammgästen besteht, konnte bei der Wiedereröffnung kein Rückgang an Gästen festgestellt werden. Dies war eher bei größeren Lokalen oder Gastronomieketten der Fall. Diese mussten sich während der Lockdowns verstärkt um die KundInnen kümmern und aktiv eine Interaktion suchen. Von den interviewten ExpertInnen wird empfohlen, den KundInnen über Social Media Accounts weiterhin Content zu bieten. Diese sind nicht nur am Lokal selbst interessiert, sondern auch an den Produkten und dem gesamten Umfeld. Durch regelmäßige Postings und Updates, schafft man es in den Köpfen der Gäste zu bleiben. Aber auch eine Interaktion auf persönlicher Ebene wird geschätzt. Sei es kurzer Smalltalk, wenn man sich beim Spazierengehen trifft oder Gutscheine und Grußkarten, welche an die persönliche Adresse gesendet werden. COVID-19 hat hier außerdem ein Umdenken, im Umgang mit KundInnendaten eingeleitet bzw. ist die Gastronomie aktuell dabei, das Potenzial dahinter zu erkennen. GastronomInnen war lange Zeit nicht bewusst, wie wertvoll die persönlichen Daten der KundInnen sein können. Dies wird, vor allem auch aufgrund der Leichtfertigkeit von KonsumentInnen im Umgang mit den eigenen Daten, in nächster Zukunft ein wichtiges Thema in der Gastronomie werden.

9.7. Trends

Wie zu Beginn der Arbeit erläutert, gewinnen das Internet, Smartphones und Social Media in der Gastronomie immer mehr an Bedeutung. Dies konnte durch die ExpertInneninterviews bestätigt werden. GastronomInnen konnten hier gravierende Änderungen feststellen und sind aktuell selbst damit beschäftigt, sich in diesen Bereichen neu aufzustellen und zu verbessern. Die Gastronomie ist eine Branche, welche dieses Potenzial erst relativ spät erkannt hat, befindet sich aber diesbezüglich aktuell in einem Wandel. Vor allem die Real-time Co-Creation wird von den ExpertInnen als sehr wichtig betrachtet. Durch eine gut strukturierte Live-Kommunikation kann die KundInnenzufriedenheit, laut der InterviewpartnerInnen, wesentlich gesteigert werden. Die Handhabung von Tischreservierungen oder Anfragen zu Produkten, gestaltet sich um ein Vielfaches einfacher als noch vor ein paar Jahren, wie unter anderem von Experte E5 bestätigt wird. Buhalis und Sinarta (2019) sehen aber genau darin ein potenzielles

Risiko für GastronomInnen. Können diese Bedürfnisse der KundInnen nicht schnell genug befriedigt werden, droht eine Abwanderung auf andere Kanäle. Dies kann ebenfalls aufgrund der vorliegenden Ergebnisse bestätigt werden. Ein aktives, schnelles und gut funktionierendes Community Management stellt laut den ExpertInnen, die Basis für einen guten Social Media Auftritt eines Gastronomiebetriebes dar.

Vor allem hinsichtlich Big Data konnten die Aussagen von Olaf Koch (Weber, 2017) durch die Ergebnisse bestätigt werden. Gastronomiebetriebe sind sich großteils noch nicht bewusst, über welches Potenzial sie durch die gesammelten Daten ihrer KundInnen verfügen. Expertin E6 wird beispielsweise erst durch das Interview darauf aufmerksam, dass sie über eine große Menge an Daten ihrer KundInnen verfügt und diese für Unternehmenszwecke nutzen kann. Die Aussage von Kessler (Rees, 2020) dass sich das Bewusstsein für die eigenen persönlichen Daten wesentlich verändert hat und der Umgang damit immer leichtfertiger wird, kann ebenfalls durch die vorliegenden Ergebnisse bestätigt werden. KundInnen wollen nicht auf die Vorzüge von Gastronomiebetrieben verzichten und sind deshalb bereit, ihre persönlichen Daten an die UnternehmerInnen weiterzugeben. Hier können GastronomInnen ansetzen und das veränderte Bewusstsein, im Umgang mit den eigenen Daten, für sich nutzen. Eine DSGVO konforme Verarbeitung muss zwar beachtet werden, das Potenzial ist aber da. Olaf Koch ist der Überzeugung, dass GastronomInnen in diesem Bereich oft die notwendige Expertise fehlt. Zudem liegt der Fokus meist auf dem Kerngebiet der Gastronomie, also dem Zubereiten und Verkaufen der Produkte und nicht auf kaufmännischen Themen (Weber, 2017). Die Ergebnisse der Interviews spiegeln das wider. Experte E1 ist sich beispielsweise selbst darüber im Klaren, dass ihm in gewissen technologischen Bereichen die Erfahrung und das Wissen fehlt, weshalb diese von ihm nicht ausreichend genutzt werden. Bei Expertin E6 liegt der Fokus noch viel zu sehr auf den Kerngebieten der Gastronomie, weshalb eine vertiefende Auseinandersetzung mit den vorhandenen Daten noch nicht angedacht wurde. Einzig Experte E4 konnte diesbezüglich Wissen vorweisen. Dies kann allerdings auf seine Tätigkeit in Franchiseunternehmen zurückzuführen sein, da in großen Betrieben bzw. Gastronomieketten viel mehr Daten vorhanden sind und diese auch schon seit geraumer Zeit genutzt werden.

Während des Interviewprozesses konnten weitere Punkte hinsichtlich Veränderungen und Trends in der Gastronomie festgestellt werden. Experte E3 sieht beispielweise im Take-away Geschäft, auch nach der Wiedereröffnung der Lokale, eine potenzielle zusätzliche Einnahmequelle, welche ein Fixbestandteil in der Gastronomie werden wird. Dieser sieht auch im Verhalten der KundInnen eine Veränderung und ist überzeugt, dass auch in Zukunft weniger selbst gekocht und mehr bestellt wird. Eine große Rolle spielen wird die KundInnenbindung

und dazugehörige Apps. Experte E2 arbeitet zum Zeitpunkt des Interviews an einer Lokal übergreifenden Lösung für seine Betriebe. Auch von den anderen ExpertInnen wird dieses Thema als ein sehr wichtig erkannt und angesprochen. Weitere, durch die Digitalisierung bedingte Neuerungen, könnten zum Beispiel Cashless-Systeme oder kamerabasierte Selfservicesystem sein. Bei Cashless-Systemen zahlen KundInnen schon im Vorfeld ihr Geld auf eine, für das Lokal freigeschaltete Karte ein, mit welcher sie all ihre Konsumationen bezahlen. Jedes verkaufte Produkt kann so einem bestimmten Kunden oder einer bestimmten Kundin zugeordnet werden, was in einem weiteren Schritt Möglichkeiten hinsichtlich Marketing, Kostenmanagement und Leistungserstellung bietet. Kamerabasierte Selfservicesysteme machen vor allem in Kantinen von großen Unternehmen Sinn. Dort werden MitarbeiterInnen beim Betreten gefilmt und eingecheckt. Jedes Produkt, das dann durch die Selbstbedienung genommen und konsumiert wird, wird automatisch den jeweiligen MitarbeiterInnen auf ihrem Chip in Rechnung gestellt und abgebucht. So können beispielsweise Pausenzeiten effizienter genutzt und geregelt werden.

Die Digitalisierung hat die Gastronomie nun endgültig erreicht und diese in einen Wandel befördert. Welche konkreten Änderungen in Zukunft eintreten und umgesetzt werden, lässt sich nur schwer abschätzen. Einig sind sich jedoch alle befragten ExpertInnen darüber, dass die Digitalisierung und vor allem Co-Creation eine immer wichtigere Rolle in der Gastronomie einnehmen wird.

10. Conclusio

10.1. Fazit

Der ausführliche theoretische Einstieg in die Arbeit macht deutlich, dass das Thema Co-Creation in der Theorie weitgehend erforscht ist. Es existieren unterschiedliche Definitionen und Auffassungen der verschiedensten Autoren, die alle gemein haben, dass Co-Creation als Prozess gesehen wird, der einen aktiven Austausch mit den KundInnen erlaubt. Umsetzungsstrategien für die Praxis, die auf Inputs und Wissen von in der Gastronomie tätigen Personen basieren, existieren aktuell wenig bis gar nicht und bergen weiteres Forschungspotenzial. Die damit einhergehende Forschungslücke, bietet die Grundlage für diese Arbeit und soll durch die Beantwortung der Forschungsfrage geschlossen werden.

FF: Welche Hürden und Möglichkeiten bringt eine Implementierung von Co-Creation Prozessen in der Gastronomie?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, werden die zusammenfassenden Erkenntnisse anhand der vier Phasen von Co-Creation (Vorbach et al., 2017) präsentiert.

Das sich ständige ändernde Konsumverhalten der KonsumentInnen drängt GastronomInnen dazu, ihre Produkte und Leistungen immer mehr auf die Bedürfnisse ihrer KundInnen abzustimmen. Haben GastronomInnen noch keine Co-Creation Prozesse in ihrem Betrieb implementiert, wollen dies aber tun, müssen sie sich in einer Vorbereitungsphase über die bevorstehenden Veränderungen im Klaren werden. Es ist notwendig zu verstehen, wie Co-Creation überhaupt funktioniert und welche Herausforderungen eine Implementierung mitbringt. Es muss analysiert werden wie die aktuelle Interaktion mit KundInnen stattfindet und ob die definierte Zielgruppe bereit ist, mit dem Betrieb in einen aktiven Austausch zu treten. Ist man sich über die Kernelemente von Co-Creation und der aktuellen Lage im Betrieb bewusst, kann mit der Planungsphase begonnen werden.

In der Planungsphase muss anhand von Zielen festgelegt werden, was man mit der Implementierung der Co-Creation Prozesse erreichen möchte. Vorbach et al. (2017) schlägt vor diese Ziele so zu setzen, dass zu einem späteren Zeitpunkt eruiert werden kann, ob diese verfehlt oder sogar übertroffen wurden. Weiters müssen in der Planungsphase Lösungen für potenziell auftretende Hürden gefunden werden. Im Management muss dazu eine zusätzliche

Verarbeitungsebene eingeführt werden. In dieser muss klar strukturiert werden, wie mit Inputs und Feedbacks der KundInnen umgegangen wird, wie diese verarbeitet werden und wie eine Umsetzung aussehen soll. Beispielsweise können die erhaltenen Inputs gesammelt und zu vorher definierten, regelmäßigen Zeitpunkten eine Umsetzung besprochen werden. Anschließend kann mit Hilfe eines Testbetriebes entschieden werden, ob und wie eine fixe Umsetzung gestaltet werden soll. Weiters müssen intern klare Strukturen und Regeln festgelegt werden, wie die zukünftige Interaktion mit den KundInnen stattfinden soll. Welche Dinge fallen in wessen Verantwortungsbereich? Wie gestaltet sich eine persönliche bzw. digitale Interaktion? Muss das Personal dahingehend geschult werden oder bringt es schon eine entsprechende Ausbildung mit? Zusätzlich müssen vorab logistische Grenzen abgesteckt werden. GastronomInnen müssen sich dazu beispielsweise über bestehende Verträge und die örtlichen Rahmenbedingungen im Klaren sein und notwendige technische Investitionen abwägen. Schaffen es GastronomInnen in der Planungsphase die richtigen Schritte zu setzen und eine klare Struktur zu bilden, ist die Basis für einen funktionierenden Co-Creation Prozess gelegt.

Hat man die Planungsphase erfolgreich gestaltet, kann mit der Realisierungsphase begonnen werden. Hier öffnet sich der Betrieb für eine Partizipation der KundInnen. Fehler, die in dieser Phase von den Verantwortlichen gemacht werden, können laut Vorbach et al. (2017) zum Versagen des Co-Creation Prozesses führen. Die zuvor festgelegten Strukturen müssen demnach eingehalten und erfolgreich umgesetzt werden, nur dann können GastronomInnen von den Vorteilen des Co-Creation Prozesses profitieren. Den wohl größten Benefit in dieser Phase bringt die gemeinsame Erstellung Produkten und Leistungen. Die Einbindung von KundInnen in die Leistungserstellung, bietet nicht nur die Möglichkeit sein Produktsortiment um neue, innovative Produkt zu erweitern und dadurch individuelle KundInnenwünsche zu befriedigen, sondern auch die breite Masse damit anzusprechen und sich somit von der Konkurrenz abzuheben. Dazu muss in dieser Phase vor allem ein aktives und rasches Feedbackmanagement von den GastronomInnen angestrebt werden, da laut Buhalis und Sinarta (2019) sonst eine Abwanderung der KonsumentInnen, auf andere Kanäle die Folge sein kann. In der aktiven Interaktion mit den KundInnen ist außerdem Ehrlichkeit und Transparenz gefragt. KundInnen müssen in jeder Phase der Interaktion darüber informiert werden, wie mit ihren Inputs umgegangen wird, ob eine Umsetzung möglich ist und wann welche nächsten Schritte geplant sind. Gelingt es GastronomInnen, durch eine ehrliche und transparente Kommunikation, eine Vertrauensbasis zu schaffen, fördert dies die KundInnenzufriedenheit. Eine hohe KundInnenzufriedenheit geht mit einer steigenden Loyalität einher, die die KundInnen zum

Unternehmen aufbauen. Das Resultat einer hohen KundInnenloyalität ist eine gesteigerte Besuchsfrequenz und damit mehr Umsatz für die GastronomInnen.

Weiters gewinnt in der Gastronomie der Erlebnischarakter immer mehr an Bedeutung. Durch die Einbindung von KonsumentInnen in die Leistungserstellung, kann bei diesem Erlebnischarakter angesetzt und die Produkte und Leistungen dahingehend verbessert werden. Durch die voranschreitende Digitalisierung und den immer wichtiger werdenden Erlebnischarakter, begeben sich die Beteiligten in eine Form von Co-Creation. Für KundInnen wird es immer wichtiger, die erlebten Dinge zu fotografieren und in sozialen Netzwerken mit ihren FollowerInnen zu teilen. Schaffen es GastronomInnen also das Verlangen nach dem Erlebnis ihrer KundInnen zu befriedigen, werden Fotos aus dem Lokal und von den Produkten im Internet geteilt. Für die Gastronomiebetriebe bedeutet dies hohe organische Reichweiten und hohe Werbewerte, die gemeinsam mit den KundInnen generiert werden. Die befragten ExpertInnen raten GastronomInnen mit kleinen Anreizen zu arbeiten. Den KundInnen kann beispielsweise ein Kaffee spendiert werden, wenn diese Fotos posten und das dazugehörige Lokal verlinken. Ein unvorhersehbares Erschwernis in der Realisierungsphase, hat die Covid-19-Pandemie zu Tage gebracht. Gastronomiebetriebe waren von einem auf den anderen Tag geschlossen und eine Kommunikation mit den KundInnen, konnte größtenteils nur mehr online stattfinden. Aus den Interviews geht hervor, dass viele GastronomInnen auf eine solche Situation nicht vorbereitet waren. Für die Zukunft muss also auch für solche Ausnahmefälle eine Strategie entwickelt werden, wie die KundInnen trotzdem in Wertschöpfungsprozesse integriert werden und Teil einer Interaktion sein können.

Den Abschluss bildet die Evaluierungsphase. Erfolgreiche, sowie nicht erfolgreiche Co-Creation Prozesse, können zu vielen neuen und unerwarteten Ergebnissen führen. In dieser Phase liegt es an den GastronomInnen, zusammenzufassen was funktioniert hat und was nicht. In Berichten müssen diese Dinge konkretisiert und niedergeschrieben werden, um im Anschluss konkrete Fehlerquellen zu identifizieren und Verbesserungen durchzuführen. Danach kann entweder wieder mit einer neuen Planungsphase begonnen oder existierende Prozesse, die sich in der Realisierungsphase befinden, verbessert werden. Die Evaluierungsphase führt laut Vorbach et al. (2017) zu einer Verbesserung der Qualität von aktuellen, sowie zukünftigen Co-Creation Prozessen. In der Evaluierungsphase können zusätzlich Beobachtungen über aktuelle Trends einfließen und bei der Bewertung von neuen Co-Creation Prozessen eine Rolle spielen. Die voranschreitende Digitalisierung wird auch in der Gastronomie ein immer wichtigeres Thema und bringt in den nächsten Jahren einige Neuerungen und Trends mit sich. Konkrete Vorhersagen in diesem Bereich sind schwer zu treffen. Durch Apps, die die KundInnenbindung

fördern oder Cashless-Systeme, kann aber in Zukunft durch die gesammelten Daten beispielsweise eine Customer Journey effektiver und zielgerichteter gestaltet werden. Kamerabasierte Selfservicesysteme, welche von Experte E3 als zukünftige Neuerung ins Spiel gebracht werden, filmen KundInnen dabei wie diese in Kantinen ihr Essen durch Selbstbedienung konsumieren und buchen die konsumierten Produkte im Anschluss von der jeweiligen Chipkarte ab. KonsumentInnen sind bei dieser Technologie Teil eines Co-Creation Prozesses, ohne dass ihnen dies bewusst ist.

10.2. Limitationen

Durch die auf Kriterien basierende Stichprobenziehung und die problemzentriert geführten Interviews, können lediglich Empfindungen, Prozesse, Begründungen und Zusammenhänge aufgedeckt werden. Die Gütekriterien einer quantitativen Forschung (Objektivität, Reliabilität und Validität) konnten aufgrund der vorliegenden qualitativen Forschung nicht verwendet werden und wurden wie folgt angepasst: Intersubjektive Nachvollziehbarkeit, Regelgeleitetheit und Neutralität und Offenheit. Es können daher keine signifikant statistischen Ergebnisse präsentiert werden, von denen auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann. Die vorliegende Arbeit ermöglicht es stattdessen, Faktoren, Strukturen und Regeln vorzuschlagen, die die Umsetzung der Ergebnisse ermöglichen.

Abseits der üblichen Limitationen der qualitativen Forschung, existieren weitere spezifische Limitationen. Die letzten eineinhalb Jahren waren stark durch die COVID-19 Pandemie geprägt. Die Gastronomie war dadurch lange Zeit geschlossen und in ihrer Entwicklung eingeschränkt. Den ExpertInnen war zum Teil zwar bewusst, wie wichtig Co-Creation Prozesse sind, konnten diese aber in der letzten Zeit nicht vertiefen oder sich genauer damit beschäftigen. Weiters konnten die vorliegenden Interviews nicht persönlich durchgeführt werden, was eine gewisse Distanz zur Folge hatte. Mimik und Gestik konnten dadurch nicht interpretiert werden. Die Pandemie wird der Digitalisierung in der Gastronomie einen weiteren Boost verleihen, weshalb Studien in naher Zukunft andere Ergebnisse bringen könnten. Weiters stammen die befragten InterviewpartnerInnen aus verschiedenen Bereichen. Bei der Ziehung der Stichprobe wurde zwar Wert auf einen heterogenen Mix gelegt, würden jedoch Personen aus anderen Bereichen oder nur Personen aus einem bestimmten Bereich befragt, kann mit teils anderen Ergebnissen gerechnet werden.

10.3. Forschungsausblick

Erhobene qualitative Daten liefern Anhaltspunkte für eine mögliche weiterführende quantitative Forschung. In dieser kann beispielsweise erhoben werden, inwiefern sich eine Einbindung von KundInnen in die Leistungserstellung, auf deren Zufriedenheit und Loyalität auswirkt. Weiters könnten über einen längeren Zeitraum mögliche Umsatzsteigerungen, durch die Implementierung von Co-Creation Prozessen, beobachtet werden. Anhand dieser Ergebnisse können konkrete Aussagen getroffen werden, ob eine Investition in diese Prozesse sinnvoll ist bzw. sich diese für UnternehmerInnen rentiert.

Die Entwicklung von Co-Creation Prozessen in der Gastronomie, kann außerdem über die nächsten Jahre hinweg beobachtet werden. Eine Wiederholung dieser Arbeit, zu einem späteren Zeitpunkt, kann Entwicklungen, Verbesserungen und Veränderungen in der Gastronomie hinsichtlich Co-Creation erforschen und Vergleiche zum aktuellen Forschungsstand ziehen.

11. Literaturverzeichnis

- Baloglu, S. (2002). "Dimensions of Customer Loyalty: Separating Friends from Well Wishers." *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43.1: 47-59. Web.
- Betriebsarten in der Gastronomie. (o.J.). Abgerufen 17. April 2021.
<https://www.wko.at/branchen/w/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/Betriebsarten-in-der-Gastronomie.html>
- Bobbert M., Werner M. (2014). Autonomie/Selbstbestimmung. In: Lenk C., Duttge G., Fangerau H. (eds) *Handbuch Ethik und Recht der Forschung am Menschen*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung* (Qualitative Sozialforschung). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2009). *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen* (2., vollst. überarb. Aufl., ed., Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften). München: Vahlen.
- Bruhn, M., & Hadwich, K. (2012). Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In *Customer Experience* (pp. 3-36). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Buhalis, D., & Foerste, M. (2015). SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 151-161.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management* (1982), 29(4), 609-623.

- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563-582.
- Buonincontri, P., Morvillo, A., Okumus, F., & Van Niekerk, M. (2017). Managing the experience co-creation process in tourism destinations: Empirical findings from Naples. *Tourism Management* (1982), 62, 264-277.
- Busser, J. A., & Shulga, L. V. (2018). Co-created value: Multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management* (1982), 65, 69-86.
- Botti, S., & Iyengar, S. S. (2006). The Dark Side of Choice: When Choice Impairs Social Welfare. *Journal of Public Policy & Marketing*, 25(1), 24-38.
- Chathoth, P. K, Ungson, G. R., Altinay, L., Chan, E. S.W, Harrington, R. & Okumus, F. (2014). Barriers affecting organisational adoption of higher order customer engagement in tourism service interactions. *Tourism Management* (1982), 42, 181-193.
- Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. A., Vega-Vázquez, M. & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), 1621-1625.
- Ding, L. & Jiang, C. (2021). Restaurant proactive philanthropic activities and customer loyalty: A scenario-based study during the COVID-19 pandemic period. *International Hospitality Review, Ahead-of-print*(Ahead-of-print), International Hospitality Review, 2021-02-16, Vol.ahead-of-print (ahead-of-print).
- Dong, B. & Sivakumar, K. (2017). Customer participation in services: Domain, scope, and boundaries. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 944-965.

- Drengner, J. (2017). Die Bedeutung von Erlebnissen im Prozess der Value Co-Creation bei Veranstaltungen. In *Events und Erlebnis* (Markenkommunikation und Beziehungsmarketing, pp. 37-62). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gillespie, C. & Cousins, J. (2001). *European Gastronomy into the 21st Century* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080494845>
- Galvagno, M. & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643-683.
- Gee, R., Coates, G. & Nicholson, M. (2008). Understanding and profitably managing customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(4), 359–374
- Gouthier, M. (2017). *Service Design: Innovative Services und exzellente Kundenerlebnisse gestalten* (1. Auflage 2017. ed.). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & KG.
- Ihl, C. & Piller, F. (2010). Von Kundenorientierung zu Customer Co-Creation im Innovationsprozess. *Marketing Review St. Gallen*, 27(4), 8-13.
- Fagerstrøm, A., Bendheim, L. M., Sigurdsson, V., Foxall, G. R. & Pawar, S. (2020). The marketing firm and co-creation: The case of co-creation by LEGO. *Managerial and Decision Economics*, 41(2), 226-233.
- Fritz, K. P., & Wagner, D. (2015). *Forschungsfeld Gastronomie* (Forschung und Praxis an der FH Wien der WKW). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Fuß, S. & Karbach, U. (2019). *Grundlagen der Transkription* (2. überarb. Aufl. ed.).
- Genc, R. (2017). Gastronomy in a co-creation context. In *Co-Creation in Tourist Experiences* (1st ed., pp. 95-108). Routledge.

- Hänssler, K. H. (2016). Betriebsarten und Betriebstypen des Gastgewerbes. In Management in der Hotellerie und Gastronomie (9. Auflage ed., pp. 49-74). Berlin, Boston: D Gruyter.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S. S. "Consumer Cocreation in New Product Development." *Journal of Service Research :JSR* 13.3 (2010): 283-96. Web.
- Hudson, S. & Thal, K. (2013). The Impact of Social Media on the Consumer Decision Process: Implications for Tourism Marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 156-160.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews : Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (Elemente der Politik). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kandampully, J. & Suhartanto, D. "Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12.6 (2000): 346-51. Web.
- Kuckartz, U., & Juventa Verlag. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse : Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage. ed., Grundlagentexte Methoden). Weinheim: Beltz Juventa.
- Lindner A. & Stadtelmann M. (2015) Begriff der Dienstleistung im Spannungsfeld der Goods-Dominant Logic und der Service-Dominant Logic. In: Woratschek H., Schröder J., Eymann T., Buck M. (eds) Wertschöpfungsorientiertes Benchmarking. Xpert.press. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg. http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-662-43718-6_4

- Ma, S., Gu, H., Wang, Y., & Hampson, D. P. (2017). Opportunities and challenges of value co-creation: The role of customer involvement in hotel service development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3023-3043.
- Markgraf D. Co-Creation Definition. (o.J.) Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
Abgerufen am 10. September 2020, von
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/co-creation-54454/version-277486>
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*, Beltz Verlagsgruppe.
- McKee, D., Simmers, C. S. & Licata, J. "Customer Self-Efficacy and Response to Service." *Journal of Service Research: JSR* 8.3 (2006): 207-20. Web.
- Misoch, S. (2014). *Qualitative Interviews*. De Gruyter Oldenbourg.
- Moller, A. C., Deci, E. L. & Ryan, R. M. "Choice and Ego-Depletion: The Moderating Role of Autonomy." *Personality & Social Psychology Bulletin* 32.8 (2006):1024-036.Web.
- Müller, M. & Rachfahl, G. (2004). *Das große Lexikon der Hotellerie und Gastronomie* (4., erw. Aufl. ed.). Hamburg: Behr.
- Nagarethenam, R., Shamim, A. & Ghazali, Z. (2018). The DART Perspective on Value Co-Creation between Frontline Employees and Internal Service Providers. *SHS Web of Conferences*, 56, 1005.
- Neuhofer, B., Buhalis, D. & Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1–2), 36–46. doi:10.1016/j.jdmm.2012.08.001
- Niederberger, M. & Wassermann, S. (2014). Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der Sozialwissenschaftlichen Forschung (2015 ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Normann, R. & Ramírez, R. (1994). *Designing interactive strategy: From value chain to value constellation*. Chichester [u.a.]: Wiley.
- Nyikos, H. (2020). *The use of personal and sensitive data during Covid-19 : A balance between saving lives and data protection*. Wien.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Payne, A., Storbacka, K.E. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Pentzold, C., Bischof, A. & Heise, N. (2018). *Praxis Grounded Theory: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (1st ed. 2018.ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer VS.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79.
- Prasetyo, Y. T., Tanto, H., Mariyanto, M., Hanjaya, C., Young, M., Nayat, P., Satria F., Redi, A. A. N. P. (2021). Factors Affecting Customer Satisfaction and Loyalty in Online Food Delivery Service during the COVID-19 Pandemic: Its Relation with Open Innovation. *Journal of Open Innovation*, 7(1), 76.
- Rees, M. (2020, Mai 7). Ändert sich jetzt alles? Datenschutz und das Coronavirus. Abgerufen am 29. Mai 2021, von <https://www.eib.org/de/stories/coronavirus-impact-data-privacy>

- Reichwald, R. & Piller, F. (2009). *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung* (2., vollständig überarbeitet und erweiterte Auflage. ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Robert F. L. & Satish, N. (2015). Service Innovation. *MIS Quarterly*, 39(1), 155-176.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., Ryan, R. M., Huta, V., Deci, E. L. & Deci, E. L. "Living Well: A Self-determination Theory Perspective on Eudaimonia." *Journal of Happiness Studies* 9.1 (2008): 139-70. Web.
- Safko, L. (2012). *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. (3rd ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Schneider, P. A. (2005). The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. *The Journal of Product & Brand Management*, 14(5), 348.
- Schüler, M., Fee Maier, M. & Liljedal, K. T. (2020). Motives and barriers affecting consumers' co-creation in the physical store. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(3), 289-310.
- Shamim, A., Ghazali, Z. & Albinsson, P. A. (2017). Construction and validation of customer value co-creation attitude scale. *The Journal of Consumer Marketing*, 34(7), 591-602.
- Solakis, K., Peña-Vinces, J. C & López-Bonilla, J. M.. (2017). DART model from a customer's perspective: An exploratory study in the hospitality industry of Greece. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2(c.3)), 536-548.

- Scarpato, R. (2002) Gastronomy as a tourist product: the perspective of gastronomy studies.
In: Hjalager AM, Richards G (Hrsg) Tourism and gastronomy. Routledge, London, S 51-70
- Schreier, M. (n.d.). Qualitative Stichprobenkonzepte. In *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis* (pp. 241-256). Wiesbaden: Gabler.
- Shereni, N. C. & Chambwe, M. (2020). Hospitality Big Data Analytics in Developing Countries. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(3), 361-369.
- Shulga, L. V. & Busser, J. A. (2020). Customer self-determination in value co-creation. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 83-111.
- Stern, S. (2011). A Co-creation Primer. *Harvard Business Review*, February 2011, 1–5.
- Thilein, P. (2012). Operationalisierung der Service-Dominant Logic-Entwicklung einer Skala zur Messung der Serviceetablierung in Unternehmen (1. Aufl.). GRIN Verlag.
- Tiffert, A. (2019). *Customer Experience Management in Der Praxis: Grundlagen - Zusammenhänge - Umsetzung* (Essentials). Springer.
- Tussyadiah, I. P. (2012). A Concept of Location-Based Social Network Marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(3), 205-220.
- Umbach, G. (2017). "Ziele Und Strategien." *Erfolgreich Im Pharma-Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017. 93-134. Web.
- Untersteiner, J. (2015). „Service Design“ in touristischen Destinationen: Gästeorientierte Produktentwicklung mit Service Design (BestMasters). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 58-59
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2006). Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be: In Lusch, R. (2006). The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions (S. 43-56). Armonk, NY [u.a.]: Sharpe.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Vorbach, S., Müller, C. & Nadvornik, L. (2017). Der “Co-Creation Square” – Ein konzeptioneller Rahmen zur Umsetzung von Co-Creation in der Praxis. In *Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung* (pp. 299-314). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wagner, D., Schobert, M. & Steckenbauer, G. (2019). *Experience Design im Tourismus – eine Branche im Wandel : Gestaltung von Gäste-Erlebnissen, Erlebnismarketing und Erlebnisvertrieb* (Forschung und Praxis an der FHWien der WKW). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler.
- Weber, J. (2017). Daten werden zu einer der wichtigsten Zutaten in der Gastronomie. *Controlling & Management Review*, 61(7), 72-75.
- Wertenbroch, K., Schrift, R. Y., Alba, J. W., Barasch, A., Bhattacharjee, A., Giesler, M., Knobe, J., Lehmann, D. R., Matz, S., Nave, G., Parker, J. R., Puntoni, S., Zheng, Y. & Zwebnier, Y. (2020). Autonomy in consumer choice. *Marketing Letters*, 31(4), 429-439.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum, Qualitative Social Research*, 1(1), 26 Ab-1:1<26 Ab.
- Wünsch, U. (2017). Erlebnisse, überall - Ein Streifzug durch die Erlebnispraxis. In *Events und Erlebnis* (Markenkommunikation und Beziehungsmarketing, pp. 1-34). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Yu, C. C. & Chang, H. P. (2009). Personalized location-based recommendation services for tour planning in mobile tourism applications. *Lecture Notes in Computer Science (including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 5692, 38-49.

12. Anhang

A. Abstract

Das steigende Bedürfnis nach individualisierten Produkten, in Kombination mit einer zunehmenden Erlebnisorientierung stellt GastronomInnen vor neue Herausforderungen. Co-Creation Prozesse stellen einen praktikablen Lösungsansatz dar. Auch wenn Co-Creation Prozesse in der Praxis immer häufiger Anwendung finden, fehlen oft theoretische Grundlagen die strukturierte Herangehensweisen ermöglichen. Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass das Konzept Co-Creation zwar weitgehend erforscht ist, bislang aber noch nicht auf die Besonderheiten in der Gastronomie eingegangen wurde. Die sich auftuende Forschungslücke, wurde mit Hilfe von ExpertInneninterviews in dieser Arbeit geschlossen. Anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz, wurden Hürden und Möglichkeiten einer Implementierung von Co-Creation Prozessen in der Gastronomie aufgezeigt. Daraus wurden Umsetzungsstrategien abgeleitet, die eine Implementierung erleichtern sollen. Die größten Hürden stellen strukturelle Veränderungen und eine ehrliche, transparente Kommunikation dar. Eine gesteigerte KundInnenzufriedenheit und damit einhergehende Loyalität, werden als größte Möglichkeiten einer gemeinsamen Leistungserstellung gesehen. Um die gefundenen Forschungsergebnisse zu generalisieren, können aufbauende quantitative Studien durchgeführt werden.

B. Kodierleitfaden

Kategorie Nr.	X. Hauptkategorie	Bildung	Ankerbeispiel	Kodierregel
	X.x. Subkategorie			
	X.x.x. Subkategorie			
1.	Definition	Deduktiv	„Ja, ich sage für mich ist es einfach neue Wege gehen. Also weg von dem Alten, alt eingefahrenen, es muss nicht immer am Montag Schnitzel geben und am Freitag Fisch. Man soll neue Wege gehen.“ (E1, 11.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt, wie er/sie Co-Creation in der Gastronomie für sich selbst definiert.
2.	Konsumverhalten	Deduktiv		
2.1.	Generationswechsel	Induktiv	„Hmm ... ja schon ein bisschen. Wobei das glaube ich, da wo ich gearbeitet habe, im *****, da ist das glaube ich eher ein bisschen auf den Wandel vom Klientel zurückzuführen. Wie ich angefangen habe war noch sehr viel Stammkundschaft von meinem alten Chef damals. Da war ... war schon immer ein gemischtes Publikum. Von jung bis alt. Aber eigentlich waren die Stammkundschaft eigentlich nur Leute über 40 und die haben natürlich andere Sachen konsumiert wie die Jungen. Und seit die *****, meine neue Chefin, das Lokal übernommen hat sind wieder viel mehr jüngere Leute. Also schon ältere auch, es fühlen sich eigentlich alle wohl. Aber vor allem am Wochenende (unverständlich) schon die Jungen und die konsumieren einfach ganz anders.“ (E5, 07.06.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt, wie er/sie den Einfluss eines Generationswechsels auf das Konsumverhalten wahrnimmt.

2.2.	Zeitlicher Aspekt	Induktiv	„Ich kann es vielleicht am besten jetzt in der Entwicklung von uns in der Nachtgastronomie sehen. Da hat man einfach, da hat sich einfach das Konsumverhalten in der Art und Weise geändert, dass der Discogast nicht mehr so häufig unterwegs ist oder weg geht wie früher, oder wie vor einigen Jahren noch. Wo es eigentlich so der Fall war, dass der Freitag und Samstag einmal fix die beiden Tage unterwegs war. Mittlerweile konzentriert sich das eigentlich eher mehr auf einen Tag, dass er sagt okay er geht einen Tag weg.“ (E2, 17.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt, wie er/sie Veränderungen hinsichtlich zeitlicher Aspekte im Konsumverhalten wahrnimmt.
2.3.	Qualität	Induktiv	„Man merkt halt ganz klar, dass der Trend in Österreich immer stärker in Richtung in Regionalität und Qualität geht. Dass auch sozusagen die Kunden viel anspruchsvoller werden. Sie wollen wissen woher ihr Produkt kommt. Sie sind auch bereit, das merkt man schon, im österreichischen Vergleich, dass sag ich jetzt mal Frau Österreicher oder der Österreicher bereit sind auch für Qualität zu bezahlen.“ (E3, 26.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt, wie er/sie Veränderungen im Qualitätsbewusstsein wahrnimmt.
3.	Interaktion	Deduktiv		
3.1.	Vorgehensweise	Induktiv	„Ich glaube das ist generell ein Punkt in der Dienstleistung, dass einfach jedes Unternehmen absolut Gästeorientiert funktionieren muss. Also der Gast ist im Mittelpunkt, da kann ich speziell jetzt von uns sagen, haben wir den Fokus schon in den letzten Jahren dahin gelegt im Mitarbeitercoaching, dass einfach das Verständnis einfach da sein muss - der Gast ist König – das ist eh schon ein altes	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt, welche Vorgehensweise er/sie in der Interaktion mit KundInnen für richtig hält oder selbst praktiziert.

			Spruchwort, aber es bewahrheitet sich nach wie vor.“ (E2, 17.05.2021)	
3.2.	Persönlich	Induktiv	„Ich glaube, dass einfach auch die persönliche Beziehung umso mehr eigentlich wichtiger ist. Das heißt das Gastgeberdenken, das Gastgeberdenken ist noch viel viel mehr im Fokus, dass ich mich wirklich um jeden einzelnen Kunden bemühen muss, weil der wandert dir sofort ab. (E2, 17.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt eine persönliche Interaktion in der Gastronomie.
3.3.	Digital	Induktiv	„Wenn vor 20 Jahren zu mir jemand gesagt hätte, die soziale Interaktion über Facebook wird mindestens gleich wichtig wie das persönliche werden, hätte ich ihn erstens mal gefragt was Facebook ist und zweitens hätte ich gesagt, das persönliche Treffen wird immer wichtiger sein. Ich glaube, dass wir ohne Social Media das letzte Jahr nicht überlebt hätten.“ (E1, 11.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt eine digitale Interaktion in der Gastronomie.
3.4.	Ehrlichkeit & Transparenz	Induktiv	„Und das andere das ist, dass wenn dann Kunden, die mit einer vielleicht nicht so coolen Idee daher kommen, dass man denen das trotzdem irgendwie so vermittelt, dass diese nicht beleidigt sind. Das ist halt auch immer ein sensibles Thema.“ (E5, 07.06.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt, wie wichtig Ehrlichkeit & Transparenz in einer Interaktion sind.
4.	Möglichkeiten	Deduktiv		
4.1.	Leistungserstellung	Induktiv	„Wir haben auch mit den Kunden interagiert, auch im Sinne von, wir haben eine Umfrage gemacht, welches Extra im Burger fehlt. Da sind die irrwitzigsten Sachen gekommen.	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt die Vorteile einer

			Da habe ich mir die Zeit genommen und habe mir die ganzen Kommentare durchgelesen mit einer Stricherlliste und das Produkt mit den meisten Kommentaren haben wir jetzt aufgenommen bei uns in unseren Burgerzettel.“ (E1, 11.05.2021)	gemeinsamen Leistungserstellung.
4.2.	Kundenloyalität	Induktiv	„Für mich persönlich einfach, dass die Kunden auch wiederkommen. Du kannst eben somit Stammgäste züchten, nenne ich das jetzt einmal. Das hört sich jetzt witzig an, aber es ist einfach so. Du kannst halt dann schauen, dass ... der Kunde ein zweites, ein drittes, ein viertes Mal kommt. Wenn du ihm nie das bietest was er will, dann wird er sich halt das Lokal suchen wo es das gibt, in dem Sinne.“ (E6, 10.06.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt die Vorteile von Co-Creation hinsichtlich Kundenloyalität.
4.3.	Digitalisierung	Induktiv		
4.3.1.	Kommunikation	Induktiv	„Das ist eben auch etwas, wo man durch dieses Social Media wieder einen Bezug zu den Leuten aufbauen kann, wo man ein direktes Feedback in Echtzeit bekommt. Ohne dass ich jetzt um teures Geld einen Meinungsforscher anrufe, wo ich meistens eh kein repräsentatives Ergebnis bekommen und vor allem glaube ich lacht dich der Konsument aus, wenn dich der Meinungsforscher zum ***** befragt.“ (E1, 11.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt die Vorteile digitaler Kommunikation.
4.3.2.	Werbung	Induktiv	„Weil du einfach mit einem sehr geringen Geldaufwand eigentlich das Maximum an Reichweite erzielen kannst.“ (E1, 11.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt die Vorteile von

				Co-Creation hinsichtlich digitaler Werbung.
5.	Hürden	Deduktiv		
5.1.	Erwartungshaltung	Induktiv	„Ja wie gesagt, weil sich auch die Erwartungshaltung oder die ... einfach in den letzten Jahren einfach gesteigert hat. Weil du die, wie soll ich denn sagen, vielleicht früher schon noch mit außergewöhnlicher Küche oder mit dem Programm oder mit ... mit gute Drinks oder außergewöhnliche Drinks ein bisschen abheben hast können. Aber in der heutigen Zeit ist der Level oder die Erwartungshaltung einfach schon groß.“ (E2, 17.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt Hürden hinsichtlich gesteigener Erwartungshaltung der KundInnen.
5.2.	Ausbildungsbereich	Induktiv	„Wo es jetzt, und das passt auch wiederum dazu, wenn man sich das ganzheitlich ansieht, die Gastronomie kämpft auch schon länger mit einem Fachkräftemangel. Das heißt dort fehlt einfach sozusagen gutes Personal, das geschult und ausgebildet ist.“ (E3, 26.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt Hürden, die im Ausbildungsbereich zu erwarten sind.
5.3.	Kommunikation	Induktiv	„Ja wenn du natürlich die Leute ... oder egal ob das ein Mitarbeiter oder ein Kunde ist, nach seinen Idee fragst und sagst „hey bitte gib mir deine Ideen“ und du kannst das natürlich nicht verwerten, kann das natürlich genau in die andere Richtung umschlagen, dass der dann enttäuscht ist, weil du seine Idee oder seinen Wunsch nicht nachvollzogen hast. (E2, 17.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt Hürden in der Kommunikation mit KundInnen.

5.4.	Mitbewerb	Induktiv	„Also da stimme ich ihnen absolut zu. Es ist viel aufwändiger und viel anstrengender geworden auch Kunden zu halten und vor allem auch Kunden zu gewinnen, weil einfach der Mitbewerb auch viel intensiver geworden ist. So wie es früher war am Land, sind wir uns ehrlich, es hat den Kirchenwirt gegeben und meistens noch einen zweiten Betrieb, ... ja gibt es heute auch noch, nur auch die kämpfen, auch die müssen sich weiterentwickeln. Sei es jetzt optisch, sei es jetzt von Qualität, nicht nur Speisen, sondern auch dort wie ich mich bewege, es gehört alles dazu und ist ein wichtige Bestandteil im Endeffekt.“ (E3, 26.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt Hürden hinsichtlich der Konkurrenz.
5.5.	Logistik	Induktiv	„Genau. Aber oft ist es halt leider so, dass es sehr starke Knebelverträge gibt, wenn es blöd hergeht sogar Pönalen und da muss man halt in dem Fall dann leider trotzdem dem Kunden sagen „tut mir leid“.“ (E6, 10.06.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt logistische Hürden.
5.6.	Digitalisierung	Induktiv		
5.6.1.	Weiterentwicklung	Induktiv	„Das ist halt das, wo ich dann auch sage, okay ich mache das nicht bewusst, aber ich mache das definitiv zu wenig. Also ich nutze diese Kanäle definitiv zu wenig bei mir im Betrieb.“ (E1, 11.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt Hürden hinsichtlich Weiterentwicklung im digitalen Bereich.
5.6.2.	Kritiken	Induktiv	Wenn der Gastwirt so mit einem Kunden interagiert und das ist der falsche, der genug Leute oder genug Follower hat, wie man heut zu Tage sagt, dann ist das der Knackbruch. Da geht keiner mehr hin.“ (E1, 11.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt Hürden hinsichtlich digitaler Kritiken.

6.	Erlebnis	Deduktiv		
6.1.	Location	Induktiv	„Es geht für mich nicht darum, dass er sagt er war jetzt im ***** im Gasthaus, sondern für mich geht es darum, dass er sagt das ***** ist mein zweites Wohnzimmer, weil er sich wohl fühlt und alles passt.“ (E1, 11.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt den Erlebnischarakter von Locations.
6.2.	Personal	Induktiv	„Das heißt da auf dem Sektor versuchen wir einfach immer unser Personal zu schulen und einfach auf das nächste Level zu heben und ***** Moments eigentlich kreieren.“ (E2, 17.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt, wie das Personal für ein Erlebnis sorgen kann.
6.3.	Produkt	Induktiv	„Definitiv, weil ja ... ein Spritzer ist ein Spritzer. Schmeckt wahrscheinlich überall gleich. Nur wenn er eben in einem schönen Weinglas, mit Eis und Zitrone angeboten wird, dann wird das dem Kunden viel besser ansprechen.“ (E6, 10.06.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt, wie durch ein Produkt ein Erlebnis generiert werden kann.
7.	COVID-19	Deduktiv		
7.1.	Persönliche Interaktion	Induktiv	„Und ja, dann haben wir noch zusätzlich geschaut, dass wir genauso zu Weihnachten unsere Stammgästekartei einfach bespielt haben. Dass wir ihnen direkt Gutscheine nach Hause geschickt haben. Dass wir sie miteingebunden haben in unseren ... Wir haben ihr ein Weihnachtsschreiben geschickt.“ (E2, 17.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt die persönliche Interaktion während Covid-19.

7.2.	Digitale Interaktion	Induktiv	„Natürlich haben wir unsere System darauf angepasst, haben neue Wege gehen müssen. Wir haben unser komplettes System digitalisiert, also wie der erste Lockdown vorbei war, habe ich da sofort reagiert und habe gesagt, im Herbst sperren die wieder zu. Ich möchte ein Online-Programm haben. Im ersten Lockdown haben wir das alles telefonisch abgewickelt. Mittlerweile machen wir an einem starken Samstag bei weitem mehr Burger als wie, wenn wir normal offen hätten zu den besten Zeiten vor Corona.“ (E1, 11.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt die digitale Interaktion während Covid-19.
8.	Trends	Deduktiv		
8.1.	Konsum	Induktiv	„Ja also, das ist sicherlich jetzt durch Corona verstärkt und da bin ich auch überzeugt, dass durch die Pandemie sich dieser „Außerhaus-Konsum“, jetzt etwas Besonderes wird. Ich glaube auch, dass vor allem im Großstädtischen Bereich, wenn ich mir anschau ... Keine Ahnung, Wien, Linz, auch Salzburg, das sind ja noch immer keine Metropolen im europäischen Vergleich, aber dennoch dort wird sicherlich dieses ganze Take-away Geschäft auch Nach Corona bleiben, da bin ich überzeugt. Ich glaube man wird das viel mehr, wie man es so aus den amerikanischen Filmen kennt, heute hole ich mir etwas vom Asiaten, Dienstag gehe ich zum Italiener. Und dieses Essengehen mit Freunden oder auch mit dem Partner und der Partnerin wird etwas Besonderes werden, absolut.“ (E3, 26.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt Trends im Konsum.

8.2.	Digitalisierung	Induktiv	„Wird auch wahrscheinlich so kommen, weil die Leute einfach übersättigt sind von dem ganzen Zettelzeug und den (unverständlich) und weiß der Geier was. Wenn du das anhand einer App hast, gerade für die junge Schicht, wird das sicher ein sehr großes Thema spielen. Wo du auch sehr gut interagieren kannst und eben dann auch keine Websites oder Ähnliches mehr brauchst. Wobei die Website für die ältere Schicht schon noch wichtig ist. Aber für die jüngere jetzt gesehen oder auf meinen Betrieb, könnte es schon supergut ankommen.“ (E6, 10.06.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt Trends in der Digitalisierung.
8.3.	Kundenbindung	Induktiv	„es gibt schon Apps und Plattformen, die so eine Art Stammkundensystem anbieten. Gerade bei Friseure etc. kann es schon sein, dass das für die Gastronomie dann auch angeboten wird, dass zu Beispiel den 10+1 Kaffeepass nur mehr digital gibt.“ (E6, 10.06.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt Trends hinsichtlich Kundenbindung.
8.4.	Datenverarbeitung	Induktiv	„Ja hat sicher natürlich ... ich meine die haben das natürlich, eh wie ich das vorher gesagt habe, die praktizieren das ja schon jahrelang. Durch ihr Cashless-System arbeiten die ja extrem wieder mit den Kundendaten. Der kann genau feststellen wie viel ... was hat der und der ausgegeben, der weiß genau was du konsumiert hast. Der kennt dein Zahlungsverhalten. Wie gesagt ich habe mir das jahrelang nicht vorstellen können, dass das im normalen Clubbereich so umsetzbar ist. Ich glaube aber, dass das sicher genauso in naher Zukunft genauso stattfinden wird. Das Bargeldlose zahlen wird immer mehr.“ (E2, 17.05.2021)	Der/Die InterviewpartnerIn beschreibt Trends bei der Datenverarbeitung.