



Master Thesis

„Chef Branding“

Die Auswirkungen der Reputation des Küchenchefs auf die
Reputation von Restaurants in der Top-Gastronomie in Österreich.

eingereicht von

Cornelia Althuber

Matrikelnummer: 0652821

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

eingereicht an der

Donau-Universität Krems

Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement

Zentrum für Journalismus und Kommunikationsmanagement

im Rahmen des

13. Universitätslehrgangs

Kommunikation und Management, Communications MSc

Gutachterinnen:

Dr.ⁱⁿ Silvia Ettl-Huber

Mag.^a Eva Maria Bauer

Wien, 3. Juni 2013

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Cornelia Althuber, geboren am 27.09.1977 in Wien erkläre,

dass ich meine Master Thesis selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

dass ich, falls die Master Thesis mein Unternehmen oder einen externen Kooperationspartner betrifft, meinen Arbeitgeber über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 3. Juni 2013

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'C. Althuber', followed by a long horizontal line extending to the right.

Cornelia Althuber

Danksagung und Widmung

Allen voran möchte ich den Interviewpartnern danken, die mir neben ihrer Zeit auch wesentliche Einblicke in die Welt der Gastronomie geschenkt haben.

Mein ganz besonderer Dank gilt Herrn Mag. Bernhard Schröder, der mir neben dem Interview auch für Vorgespräche zur Verfügung gestanden ist und mich bei der Evaluierung der Expertenzielgruppen tatkräftig unterstützt hat, und Herrn Mag. Dietmar Trummer, der mich über die Bedeutungen von Reputation versus Bekanntheit aufgeklärt hat. Ein ganz großes Dankeschön richtet sich an dieser Stelle auch an Herrn Mag. Roland Steiner, der mich in Bezug auf wissenschaftliches Arbeiten in den Anfängen dieser Arbeit wesentlich unterstützt hat.

Meinem Arbeitgeber, der Werbeagentur spreitzerdrei, und meinen Kollegen möchte ich für das Verständnis und die Flexibilität danken und mich im gleichen Atemzug für mein mitunter ‚unausstehliches‘ Benehmen entschuldigen.

Ich möchte mich an dieser Stelle auch bei der Begutachterin dieser Master Thesis, Frau Dr. Silvia Ettl-Huber bedanken, da sie von Anfang an das Thema Kulinarik geglaubt hat und uns durch Aufschub der Abgabefrist wertvolle Zeit geschenkt hat, die ich bis zur letzten Sekunde genützt habe.

Ich danke jenen ganz besonders, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit so tatkräftig unterstützt haben: Frau Viktoria Lahr B.A., die mich bei der Literaturbesorgung unterstützt hat, und Frau Julia Holer, die mir mit ihrem grafischen Geschick zu ansprechenden Abbildungen in dieser Arbeit verholfen hat.

Ein herzliches Dankeschön gilt auch Frau Daniela Wiebogen, die sich unermüdlich selbst in letzter Sekunde noch um den einen oder anderen Rechtschreibfehler gekümmert hat.

Abschließend möchte ich mich bei meinem Vater bedanken, der mein Interesse für Kulinarik schon in jungen Jahren geweckt hat und damit diese Arbeit in dieser Intensität und Leidenschaft erst möglich gemacht hat. Ihm widme ich dieses Werk.

Kurzbeschreibung / Abstract

Im Rahmen der vorliegenden Master Thesis wird das Thema Reputationsmanagement umfassend dargestellt und beleuchtet. Dabei wird Reputationsmanagement mit der Gastronomie – erstmals in einem noch nie dagewesenen Detaillierungsgrad – in Verbindung gebracht. Dabei werden auch verwandte Kommunikationsbereiche wie Markenmanagement und Branding sowie die Öffentlichkeitsarbeit beleuchtet und Rückschlüsse auf das Reputationsmanagement gezogen. Die Gastronomie wird einerseits unter ihrem Deckmantel Dienstleistung dargestellt als auch in ihrer Reinform, wo sie auf den österreichischen Markt fokussiert, qualitativ und quantitativ beleuchtet wird. Da der Kunde Mittelpunkt aller Bemühungen steht, wird die Bedeutung des Essens in der Gesellschaft genau so erörtert wie die Kundenzufriedenheit.

Die Aufarbeitung des Themas zeigt, dass Reputation in der Gastronomie eine wesentliche Rolle spielt, sei es für ein Unternehmen wie ein Restaurant oder für eine Person wie den Küchenchef. Gezielte Personalisierungsstrategien zum Reputationsaufbau können in der Gastronomie ein erfolgreiches Instrument zur Profilierung eines Unternehmens darstellen, wenn diese professionell betrieben werden und mögliche Fehler bedacht werden.

The following Master Thesis explores in great detail Reputation Management as a marketing and public relations tool specifically regarding its implementation in the area of Gastronomy. Thus linking these two issues and presenting new in depth insights by comparing Reputation Management to related topics such as brand management, branding and public relations. The thesis looks at gastronomy as a rendering of services in general and as part of the Austrian market in particular. Enabling a detailed summary by adopting different perspectives.

Reputation Management plays an important role in the food industry be it in a company, restaurant or for the chef him/herself. Carving out a career in gastronomy by employing Reputation Management tools can be successful – as long as its done professionally and carefully.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
 - 1.1 Ausgangslage
 - 1.2 Relevanz und Zielsetzung der Arbeit
 - 1.3 Forschungsfrage
 - 1.4 ‚Salzstreuer versus Salzstreuerin‘ – gendergerechte Formulierung
 - 1.5 Definition der Begriffe
 - 1.5.1. Begriffe der Gastronomie
 - 1.5.2. Sonstige Begriffe
 - 1.6 Aufbau der Arbeit
2. Gastronomie als Teil des Dienstleistungssektors
 - 2.1 Bedeutung des Essens und des Essengehens in der Gesellschaft
 - 2.2 Gastronomie – eine Dienstleistung am Menschen
 - 2.3 Kundenzufriedenheit in der Dienstleistung
 - 2.4 Öffentlichkeitsarbeit in der Dienstleistung
 - 2.5 Zusammenfassung
3. System der Top-Gastronomie in Österreich
 - 3.1 Kurzer historischer Abriss der österreichischen Gastronomie
 - 3.2 Definition Top-Gastronomie und qualitative Merkmale
 - 3.3 Quantitative Darstellung der österreichischen Gastronomie
 - 3.4 Strukturen und Berufsfelder in der österreichischen Gastronomie
 - 3.4.1. ‚Die Küche und ihr Chef‘
 - 3.4.2. Ausbildung zur Köchin bzw. zum Koch
 - 3.5 Zusammenfassung
4. Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente der Gastronomie
 - 4.1 Branding und Markenmanagement in der Gastronomie
 - 4.2 Öffentlichkeitsarbeit in der Gastronomie
 - 4.3 Reputationsmanagement in der Gastronomie
 - 4.3.1. Begriffsdefinition und -abgrenzung: Reputation versus Image
 - 4.3.2. Bedeutung der Reputation für die Gastronomie
 - 4.3.3. Instrumente der Reputationsmessung in der Gastronomie
 - 4.3.3.1. Bewertung durch den Gault&Millau
 - 4.3.3.2. Bewertung durch den falstaff Restaurant Guide
 - 4.4 Zusammenfassung
5. Der Küchenchef in der Kommunikation
 - 5.1 Kommunikationsmaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit für Personen in der Gastronomie
 - 5.1.1. Menschen als Marken und Eigen-PR
 - 5.1.2. Elektronische Medien in der Personen-PR
 - 5.1.3. Differenzierung und Alleinstellungsmerkmal in der Personen-PR
 - 5.2 Reputationsmanagement für Personen in der Gastronomie
 - 5.3 Rolle der Medien bei der Vermittlung von Reputation

- 5.4 Bedeutung der Reputation einer Person für eine Institution und deren Auswirkungen
- 5.5 Zusammenfassung

- 6. Zwischenfazit

- 7. Forschungsfrage

- 8. Methode ‚Qualitative Experteninterviews‘
 - 8.1 Erklärung zur Auswahl der Methode ‚Experteninterview‘
 - 8.2 Erläuterung der Stichprobe
 - 8.3 Beschreibung der Methode ‚Leitfadengestütztes Interview‘
 - 8.4 Durchführung der Erhebungen
 - 8.5 Beschreibung der Auswertungsmethode ‚Qualitative Inhaltsanalyse‘

- 9. Ergebnisdarstellung
 - 9.1 Ergebnisse der Befragung
 - 9.1.1. Die Kommunikation von Restaurants
 - 9.1.2. Der Küchenchef in der Kommunikation
 - 9.1.3. Wechselwirkungen zwischen Restaurant und Küchenchef
 - 9.2 Zusammenfassung

- 10. Fazit und Ausblick

- 11. Personenverzeichnis

- 12. Literaturverzeichnis

- 13. Abbildungsverzeichnis

- 14. Tabellenverzeichnis

- 15. Abkürzungsverzeichnis

Anhang

1 Einleitung

„Viele Jahre lange hatte von Combray außer dem, was der Schauplatz und das Drama meines Zubettgehens war, nichts mehr für mich existiert, als meine Mutter an einem Wintertag, an dem ich durchfroren nach Hause kam, mir vorschlug, ich solle entgegen meiner Gewohnheit eine Tasse Tee zu mir nehmen. Ich lehnte erst ab, besann mich dann aber, ich weiß nicht warum, eines anderen. Sie ließ daraufhin eines jener dicklichen, ovalen Sandtörtchen holen, die man „Petites Madeleines“ nennt und die aussehen, als habe man dafür die gefächerte Schale einer Jakobs-Muschel benutzt. Gleich darauf führte ich, ohne mir etwas dabei zu denken, doch bedrückt über den trüben Tag und die Aussicht auf ein trauriges Morgen, einen Löffel Tee mit einem aufgeweichten kleinen Stück Madeleine darin an die Lippen. In der Sekunde nun, da dieser mit den Gebäckkrümeln gemischte Schluck Tee meinen Gaumen berührte, zuckte ich zusammen und war wie gebannt durch etwas Ungewöhnliches, das sich in mir vollzog. Ein unerhörtes Glücksgefühl, das ganz für sich allein bestand und dessen Grund mir unbekannt blieb, hatte mich durchströmt. Es hatte mir mit einem Schlag, wie die Liebe, die Wechselfälle des Lebens gleichgültig werden lassen, seine Katastrophen ungefährlich, seine Kürze imaginär, und es erfüllte mich mit einer köstlichen Essenz; oder vielmehr: diese Essenz war nicht in mir, ich war sie selbst. Ich hatte aufgehört mich mittelmäßig, zufallsbedingt, sterblich zu fühlen.“

(Proust 2004, 66f)

1.1 Ausgangslage

Wie in dem obigen Proust-Zitat dargestellt, widmen sich neben der Literatur auch andere schöne Künste wie die Malerei, die Theater- und Filmkunst sowie die Fotografie mit großer Beliebtheit dem Thema ‚Essen‘. Die Darstellung der Produkte, deren Zubereitung und dem Verzehr der Speisen, der den emotionalsten Akt darstellt, vermag in vielerlei Hinsicht eine Art Liebesgeständnis an die Kulinarik sein. Gillespie leitet sein Werk ‚European gastronomy into the 21th century‘ mit den Worten ein: *„Gastronomy is the art and science of good eating“* (2001, XI). In der Tat verbindet eine Vielzahl an Personen mit dem Thema ‚Essen‘ mehr als die reine Nahrungsaufnahme. War diese einst ein notwendiges Mittel, um das Überleben zu sichern, so entwickelte sich das Grundbedürfnis immer stärker in Richtung Geschmack und Genuss. Winston Churchill stellte fest: *„Man*

soll dem Leib etwas Gutes bieten, damit die Seele Lust hat, darin zu wohnen“. Mit dieser Metapher wird klar dargestellt, dass es sich hierbei um ein Bedürfnis nach Qualität handelt. Auf die Bedeutung des Essens und des Essengehens wird in Kapitel 2.1 näher eingegangen.

Da sich die Kulinarik seit Jahren großer Beliebtheit erfreut, hat das Interesse rund um diesen Themenkreis stark zugenommen. Das Thema ‚Kochen‘ ist bei vielen zum Hobby geworden und das Image hat sich gewandelt. *„Dank Fernsehköchen wie Eckart Witzigmann, Horst Lichter und Jamie Oliver ist Kochen hip geworden: Lifestyle statt lästiger Hausfrauenpflicht.“* (Stadler 2012, 70)

Während sich in der Vergangenheit nur eine kleine elitäre Bevölkerungsschicht ‚gutes Essen‘ leisten konnte (vgl. Goody 1997, 8; Gillespie 2001, 5f), hat der Restaurantbesuch auch in die Mittelschicht Einzug gefunden. Das ‚Essengehen‘ gehört bei vielen bereits zum Alltag und bedarf keines besonderen Anlasses mehr. Berufliche Termine sowie die Freude an der exklusiveren Kochkunst verschlagen immer mehr Österreicherinnen und Österreicher in die Top-Gastronomie. So gönnen sich 95 % aller Österreicherinnen und Österreicher zumindest gelegentlich einen Besuch im Restaurant oder Gasthaus (vgl. GfK Austria 2012, 1).

Neben der entstandenen Vielfalt an unterschiedlichsten Lokalausrichtungen entwickelte sich auch das Berufsbild der Küchenchefinnen und Küchenchefs weiter. So scheint es, dass ein gutes Handwerk alleine den Gästen heutzutage nicht mehr ausreicht. Der ‚stille Virtuose hinter dem Herd‘ wird zur Person des öffentlichen Interesses. *„The emergence and popularity of latter-day celebrity chefs can be viewed as one manifestation of the historic evolutionary pattern of eating and drinking habits observable in Europe [...] and beyond which itself is a reaction to and mirror of broader social and economic changes.“* (Henderson 2011, 615)

Kurz gesagt: Die Esskultur und das Kochen befinden sich im Wandel der Zeit, in der Restaurants zu ‚Hot Spots‘ und Küchenchefs zu Medienstars und damit zur Marke werden. Aufgrund des gestiegenen Angebots gilt es für Unternehmen und Person, sich zu differenzieren und damit einen Vorteil im hartumkämpften Wettbewerb zu gewinnen.

In der vorliegenden Arbeit soll die sehr praxisorientierte Branche der Gastronomie dargestellt werden und mit wissenschaftlich aufbereiteten Kommunikationsthemen in Verbindung gebracht werden. Diese Arbeit knüpft an die wissenschaftlichen Felder Öffentlichkeitsarbeit (auch Public Relations, kurz PR genannt), Branding und

Markenmanagement sowie Reputation (dem Kernthema dieser Arbeit) an. Bei der Exploration des Forschungsgegenstandes wurde – da es sich in dieser Kombination um ein relativ unerforschtes, spezifisches Gebiet handelt – nach Empfehlung von Wegener und Mikos (vgl. 2005, 173f) über den Tellerrand geblickt. Neben den wissenschaftlichen Quellen wurden folgende Bestandteile eingearbeitet:

- **Aufbereitung internationaler Studien**
(v.a. Studien zu Reputationsmanagement im englischsprachigen Raum)
- **Übergreifende Einordnung des Themas**
(Gastronomie als Dienstleistung)
- **Recherche von nicht wissenschaftlichen Materialien**
(Sichtung von Fachzeitschriften und gastronomischer Literatur)
- **Persönliche Gespräche mit Experten**
(Erweiterung des Blickwinkels und Fokussierung)

(vgl. ebd.)

1.2 Relevanz und Zielsetzung der Arbeit

Die Relevanz dieser Arbeit liegt in der Aktualität des Themas. Wie bereits beschrieben, hat sich das Thema Kochen stark gewandelt und das ‚Essen außer Haus‘ gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dies bestätigt auch der Lebensmittelbericht Österreich 2010 (vgl. Lebensministerium 2010, o.S.). Obwohl es eine Vielzahl an Angeboten zu diesem Thema gibt und nahezu täglich auch ein neues Buch, eine TV-Show, eine Rezeptsammlung, ein Magazin, eine Gourmetreise, eine Zeitung, ein Ratgeber, ein Kochkurs oder ein neuer Restaurant-Guide auf den Markt gebracht werden, gibt es im Gegensatz dazu kaum wissenschaftliche Literatur. Während andere Branchen bereits eingehend erforscht wurden, wird das Gaststättengewerbe vornehmlich als Beiwerk zur Hotellerie dargestellt und auf Themen wie Management, Dienstleistungsmarketing, Kundenzufriedenheit und Qualitätssicherung reduziert.

Ziel dieser Arbeit ist es, dass diese sowohl der Wissenschaft, die eventuell dadurch Einblick in ein bislang noch wenig erforschtes Gebiet erhält, als auch der Praxis, die diesen Bereich durch die ‚Brille der Wissenschaft‘ neu kennenlernt, dient. Denn obwohl die Öffentlichkeitsarbeit und das Reputationsmanagement – wie in vielen Bereichen der Dienstleistung – eine große Rolle spielen und in der Praxis alltäglich betrieben werden,

finden sich kaum anerkannte Werke der Wissenschaft, die sich konzentriert der PR-Arbeit oder dem Reputationsmanagement in der Gastronomie widmen. Diese Arbeit stellt einen vorsichtigen Versuch in diese Richtung dar, und so möchte die Autorin sinnbildlich das praxisorientierte Thema auf die Höhe der Wissenschaft heben, es in Einzelteile zerlegen, es auf bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse umlegen und daraus Vergleiche ziehen, um es im Anschluss daran wieder als schmackhaftes Ganzes zu servieren.

Insbesondere soll das Berufsbild der Küchenchefin bzw. des Küchenchefs in Form von ‚Personality Branding‘ dargestellt werden. Während Konzerne wie Apple & Co die Vermarktung einer Person professionell betreiben, sind die Ansätze in der Gastronomie eher zufällig eingetroffen als geplant. *„Der Beruf des Kochs verlangt auch die Kunst der Vermarktung“* meint auch Küchenchef Reinhard Gerer, der diese Aussage im Oktober 2004 gegenüber Journalisten der Zeitschrift ‚format‘ tätigte (Format 2012, o.S.). Dabei wird in dieser Arbeit der viel beforschte Begriff des ‚CEO-Brandings‘ zum noch nicht beforschten Begriff ‚Chef Branding‘ (siehe Kapitel 5.1). Da die Reputation eine der wichtigsten Ressourcen einer Küchenchefin bzw. eines Küchenchefs ist, wird diesem Aspekt in Kapitel 5.2 besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Das Ziel dieser Arbeit ist nicht, dass Forschungslücken geschlossen werden, sondern dass neue Aspekte aufgezeigt werden, die für die weitere Forschung von Interesse sein könnten (vgl. Wegener/Mikos 2005, 174f).

Wie die Wissenschaft bedient sich auch die Gastronomie ihrer eigenen Sprache und ihrer eigenen Persönlichkeiten. So sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass sich Definitionen der wichtigsten Begriffe und Differenzierungen in Kapitel 1.5. dieser Arbeit befinden und dass ein Personenverzeichnis vor dem Literaturverzeichnis Auskunft über die in der Arbeit mit Referenzziffern angeführten Persönlichkeiten, sozusagen die ‚Albert Einsteins der Gastronomie‘, gibt.

Da das Auge in der Kulinarik bekanntermaßen mitisst, wurden die Abbildungen und Tabellen in ein entsprechendes Layout (siehe 1.5.2.) gebracht, um beim Lesen genussvolle Augenblicke zu unterbreiten. Um dem wissenschaftlichen Ansatz einer Master Thesis und die Vorgaben der Donau-Universität Krems Sorge zu tragen, bezieht sich diese kreative Form der Darstellung lediglich auf die Abbildungen. Auf ein – der Autorin, die in einer Werbeagentur tätig ist, entsprechend naheliegendes – kreatives Gesamtlayout wurde deshalb verzichtet.

1.3 Forschungsfrage

Das Themengebiet der Gastronomie ist mannigfaltig und könnte in unzählig unterschiedlichen Dimensionen der Kommunikation beforscht werden. Die Forschungsfrage leitet sich aus dem in Kapitel 1.1. und 1.2. dargestellten Problemabriss ab. So stellen sich beispielsweise die Fragen:

- Welche Auswirkungen haben Kommunikationsmaßnahmen in der Gastronomie?
- Spielen Öffentlichkeitsarbeit und Markenmanagement in der Gastronomie eine wesentliche Rolle?
- Beeinflussen Branding und Image die Wahrnehmung eines Restaurants oder einer Person?

Die Autorin bittet um Nachsicht, dass nicht alle relevanten Kommunikationsbereiche in dieser Arbeit detailliert ergründet werden können. Um einen gründlichen Einblick in den Bereich Reputationsmanagement, auf dem der Fokus dieser Arbeit liegt, zu erhalten, werden nur verwandte Kommunikationsbereiche und diese nur im Überblick, wie in Abbildung 1, dargestellt.



Abbildung 1: Kommunikationsmaßnahmen in dieser Arbeit; Quelle: eigene Darstellung

Um den Fokus klein zu halten und den singulären Aspekt ausreichend zu erfassen (vgl. Wegener/Mikos 2005, 173) ist in vorliegender Master Thesis folgende Frage für die Forschung relevant:

- ***Welche Auswirkungen hat die Reputation eines Küchenchefs auf das Restaurant, in dem er tätig ist?***

1.4 ‚Salzstreuer versus Salzstreuerin‘ – die gendergerechte Formulierung

Obwohl laut einer aktuellen Studie 2013 *„Kochen nach wie vor Frauensache ist“* (Techniker Krankenkasse 2013, 12), unterscheidet sich dies in der professionellen Tätigkeit und dem Berufsbild. Da hier die entscheidenden Funktionen in der Gastronomie von Männern dominiert werden (dazu mehr in Kapitel 3.2 Definition Top-Gastronomie und qualitative Merkmale) und zwecks flüssiger Lesbarkeit, möchte die Autorin an dieser Stelle auf die geschlechterspezifische Schreibweise der vorliegenden Arbeit eingehen: Obwohl bei den Ausführungen – wo nicht explizit hervorgehoben – beide Geschlechter gemeint sind, wird im Folgenden auf eine gendergerechte Formulierung verzichtet.

1.5 Definition der Begriffe

1.5.1 Begriffe der Gastronomie

Wie bereits erwähnt (siehe 1.2), bedient sich die Gastronomie ihrer eigenen Sprache. Insbesondere bei Begriffen, die im Sprachgebrauch häufig verwendet werden, bedarf es – sofern es sich um eine wissenschaftliche Betrachtung handelt – einer kurzen wissenschaftlichen Erläuterung. Die folgende Auflistung fachlicher Termini und deren Begriffsdefinition sollen die im Alltag verwendeten Ausdrücke definieren und voneinander differenzieren lehren. Hilfestellung leistete in diesem Fall der DUDEN Online.

Gericht	<i>köstliche, leckere, erlesene, raffiniert zubereitete Speise</i>
Gastronomie	<i>1. Gaststättengewerbe, 2. feine Kochkunst, 3. gastronomischer Betrieb</i>
Restaurant	<i>Gaststätte, in der Essen serviert wird</i>
Gasthaus	<i>Haus mit Gaststätte [und Zimmern zur Beherbergung von Gästen]</i>
Wirtshaus	<i>Gasthaus [auf dem Lande]</i>
Molekularküche	<i>Molekulargastronomie</i>
Slow Food	<i>auf traditionellen Herstellungsverfahren und der regionalen Küche basierendes, naturbelassenes Essen</i>
Degustation	<i>1. prüfen, probieren, kosten; 2. Ort, Raum für Degustationen</i>

(Duden online, 2013, o.S.)

Im Französischen bedeutet das Verb ‚*restaurer*‘ wiederherstellen bzw. stärken. Während dieser Begriff im 18. Jahrhundert Lebensmittel oder Medizin betraf, die die Fähigkeit besaßen, Körperkräfte wiederherzustellen, wurde später der Begriff auf die Räumlichkeiten übertragen (vgl. Fuchs 2011, 107). Heute ist unter dem Begriff Restaurant eine gehobene Gaststätte, in denen Speisen und Getränke angeboten und serviert werden, gemeint. Da sich die Forschung dieser Arbeit auf Restaurants und gehobene Gasthäuser bezieht, wird der Terminus Restaurant – falls nicht dezidiert angeführt – als Übergriff verwendet.

1.5.2 Sonstige Begriffe

In diesem Abschnitt werden jene in dieser Arbeit verwendeten Begriffe beschrieben, die nicht vordergründig aus der Gastronomie, sondern beispielsweise aus dem Marketing stammen. Da es unzählig verschiedene Definitionen gibt, kommt auch hier das Lexikonwissen als kleinster gemeinsamer Nenner, in Form des DUDEN Online, zum Einsatz.

Ad-hoc-Frage	<i>aus dem Augenblick heraus entstandene Frage</i>
Boom	<i>1a. [plötzlicher] wirtschaftlicher Aufschwung, Hochkonjunktur; 1b. plötzlich gesteigertes Interesse; 2. Hausse an der Börse</i>
Branding	<i>1. Entwicklung von Markennamen, 2. Einbrennen von bestimmten Mustern</i>
CEO	<i>Abkürzung für Chief Executive Officer, englische Bezeichnung für Hauptgeschäftsführer</i>
Compliance	<i>regelgerechtes, vorschriftsgemäßes, ethisch korrektes Verhalten</i>
Gimmick	<i>etwas möglichst Ungewöhnliches, Auffallendes, was die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Produkt, eine wichtige Aussage der Werbung für ein Produkt lenkt; Werbegag</i>
Headline	<i>hervorgehobene [besonders auffallende] Überschrift in einer Zeitung, Anzeige oder Ähnliches; Schlagzeile</i>

Hype	<i>a) besonders spektakuläre, mitreißende Werbung (die eine euphorische Begeisterung für ein Produkt bewirkt); b) aus Gründen der Publicity inszenierte Täuschung; c) Welle oberflächlicher Begeisterung</i>
Image	<i>Vorstellung, Bild, das ein Einzelner oder eine Gruppe von einer anderen Einzelperson, Gruppe oder Sache hat</i>
Layout	<i>1. Text- und Bildgestaltung einer Seite, eines Werbemittels bzw. einer Publikation</i>
Lifestyle	<i>Lebensstil; [moderne] charakteristische Art und Weise, das Leben zu gestalten</i>
Patchworkfamilie	<i>Familie, in der von unterschiedlichen Eltern stammende Kinder leben, die aus der aktuellen oder einer früheren Beziehung der Partner vorangegangen sind</i>
Product-Placement	<i>Werbemaßnahme, bei der das jeweilige Produkt wie beiläufig, aber erkennbar ins Bild gebracht wird</i>
Pre-Test	<i>Erprobung eines Mittels für Untersuchungen</i>
Publicity	<i>a) durch Medien bedingte Bekanntheit in der Öffentlichkeit, b) Propaganda zur Sicherung eines hohen Bekanntheitsgrades oder um öffentliches Aufsehen zu erregen</i>
Reputation	<i>[guter] Ruf</i>
Sponsoring	<i>Sponsern</i>
Stakeholder	<i>Person, die aufgrund ihrer Interessenlage von Belang ist, wie ein bestimmtes Unternehmen sich verhält</i>
Storytelling	<i>Erzählmethode, mit der explizites und implizites Wissen in Form einer Metapher weitergegeben wird</i>
USP	<i>Alleinstellungsmerkmal</i>

(Duden online 2013, o.S.)

1.6 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in 10 Kapitel, die in folgender Abbildung übersichtlich dargestellt werden:



Abbildung 2: Aufbau der Arbeit; Quelle: eigene Darstellung

Das Kapitel Einführung (1) soll einerseits die Intention der Autorin zur Verfassung dieser Master Thesis widerspiegeln als auch dem Leser ankündigen, welche Inhalte ihn in den anschließenden Kapiteln erwarten werden.

Das Kapitel zwei erläutert den Dienstleistungsbereich, dem die Gastronomie zugeordnet ist (vgl. Meyer/Hoffmann 2002, 45ff). Dabei werden in Unterkapiteln die Bedeutung des

Essens und Essengehens (siehe 2.1), die Gastronomie – ein Dienstleistungssektor (siehe 2.3) sowie Kundenzufriedenheit und Öffentlichkeitsarbeit in der Dienstleistung (siehe 2.3 und 2.4) behandelt. Mit dem Verständnis über die spezielle Konstitution des Dienstleistungssektors lassen sich diese Grundregeln in den weiter folgenden Kapiteln nachvollziehbarer auf das Gaststättengewerbe umlegen.

Um die österreichische Gastronomielandschaft im Überblick darzustellen, widmet sich Kapitel drei dem System der Top-Gastronomie in Österreich. Dabei wird eingangs die historische Entwicklung (siehe 3.1) beschrieben und die Top-Gastronomie mit ihren qualitativen Merkmalen definiert (siehe 3.2). Die anschließende quantitative Darstellung soll dem Leser eine Größenordnung der österreichischen Gastronomie bieten (siehe 3.3) und der Abschnitt Strukturen und Berufsfelder (siehe 3.4) soll den Überblick über die österreichische Restaurantlandschaft komplettieren.

Das Kapitel vier behandelt die Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente in der Gastronomie. Wie bereits in Abbildung 1 (siehe 1.3) dargestellt wurde, werden in den Unterkapiteln die verwandten Kommunikationsbereiche Markenmanagement und Branding (siehe 4.1), Öffentlichkeitsarbeit (siehe 4.2) sowie der Bereich des Reputationsmanagements näher erläutert.

Im Kapitel fünf werden die Kommunikationsmaßnahmen, die in Kapitel vier für Unternehmen gelten, auf die Person des Küchenchefs (siehe 5.1) heruntergebrochen. Reputationsmanagement für Personen (siehe 5.2) sowie die Rolle der Medien bei der Vermittlung der Reputation (siehe 5.3) werden erörtert und Vergleiche zu anderen Branchen gezogen. In weiterer Folge wird auch die Bedeutung der Reputation einer Person auf eine Institution und deren Auswirkungen (siehe 5.4) beleuchtet.

Das sechste Kapitel Zwischenfazit fasst die Bereiche Gastronomie und Kommunikation kompakt zusammen, um sich mit diesem Gesamtüberblick von der Wissenschaft zu verabschieden und in weiterer Folge auf das Feld der Forschung zu gelangen.

Das Kapitel Forschungsfrage spannt den Bogen zwischen theoretischem und empirischem Teil der Arbeit. Hier werden Fragestellungen für die darauffolgende qualitative Befragung abgeleitet.

In Kapitel acht wird das Vorgehen des empirischen Arbeitens beschrieben. So werden die Methode Qualitative Interviews (siehe 8.1) sowie Leitfadengestütztes Interview (siehe 8.3) erklärt und eine Erläuterung der Stichprobe (siehe 8.2) dargestellt. Die Erklärung zur

Durchführung der Erhebungen (siehe 8.4) sowie die Beschreibung der Auswertungsmethode (siehe 8.5) sollen dem Leser verständlich machen, wie die nachfolgenden Ergebnisse erzielt worden sind.

In Kapitel 9 werden die Ergebnisse der qualitativen Forschung dargestellt.

Im letzten Kapitel Fazit und Ausblick werden die Erkenntnisse der theoretischen und empirischen Arbeit der vorliegenden Master Thesis zusammengefasst und aus den wichtigsten Überlegungen Schlussfolgerungen abgeleitet. Darauf aufbauend wird ein Forschungsausblick gegeben.

Im Anschluss dieser Arbeit befinden sich die Verzeichnisse: Das Personenverzeichnis (siehe 11.1) soll dem Leser einen Einblick in die Welt der Kulinarik ermöglichen. Das Literaturverzeichnis (siehe 11.2) legt den Zugang der wissenschaftlichen Quellen, der Studien sowie der Fachliteratur und Medien dar. Das Abbildungs-, Tabellen- und Abkürzungsverzeichnis (siehe 11.3 bis 11.5) dient dem allgemeinen Verständnis und der Orientierung.

Im Anhang befinden sich der Fragenleitfaden und der Codierungsbogen.

2 Gastronomie als Teil des Dienstleistungssektors

„In der Praxis werden die Begriffe ‚Gastronomie‘, ‚Gastgewerbe‘, ‚Gaststätte‘ und ‚Gaststättengewerbe‘ oftmals synonym als Gattungsbegriff und zur Bezeichnung eines bestimmten Typus innerhalb der Dienstleistung benutzt.“ (Meyer/Hoffmann 2002, 45ff). In dieser Form kommt er auch in dieser Arbeit zum Einsatz.

Gillespie (2001, 2ff) unterteilt die Gastronomie dabei in 4 Bereiche, die sich alle in dieser Arbeit wiederfinden:

- **Practical Gastronomy**
(das Zubereiten und Servieren verschiedener Speisen und Getränke)
- **Theoretical Gastronomy**
(die theoretische Planung und Prozessoptimierung zur Unterstützung der praktischen Gastronomie)
- **Technical Gastronomy**
(die Qualitäts- und Erfolgssteigerung bzw. kontinuierliche Verbesserung, die durch Analyse und Auswertung verschiedener Verarbeitungsmethoden erzielt wird)
- **Food Gastronomy**
(das Zusammenspiel von Speisen und Getränken und deren harmonische Abstimmung)

Um sich nun dem spezifischen Forschungsfeld der Gastronomie zu nähern, widmet sich dieses Kapitel der übergeordneten Kategorie, nämlich dem Dienstleistungssektor (vgl. Meyer/Hoffmann 2002, 45ff). Zunächst wird die Bedeutung des Essens und Essengehens in der Gesellschaft (siehe 2.1) beleuchtet und in weiterer Folge die Dienstleistung mit ihren Besonderheiten (siehe 2.2) dargestellt. Die Kommunikationsbereiche Kundenzufriedenheit (siehe 2.3) und Öffentlichkeitsarbeit (siehe 2.4) werden in den weiteren Unterkapiteln zusätzlich veranschaulicht.

2.1 Bedeutung des Essens und des Essengehens in der Gesellschaft

Katrin Schäfer, österreichische Humanbiologin, formulierte in der August 2012 Ausgabe des Wochenzeitschrift ‚profil‘ die Entstehung der guten Küche wie folgt: *„Hätten unsere Vorfahren nicht Gefallen daran gefunden, Fleischstücke, Wurzeln und Knollen über dem Feuer zu rösten, würde uns von dem Menschenaffen außer dem aufrechten Gang kaum*

etwas unterscheiden.“ (Schäfer 2012, 80). Natürlich macht uns das Essen, in der Form wie wir es heute tun, nicht zu intelligenteren Wesen, aber durch die Intelligenz haben wir die Form des Essens geändert. Auch Zeldin (1997, 86) beschreibt: *„Die Gastronomie ist die Kunst, Nahrung so einzusetzen, dass daraus Glück entsteht.“*

Betrachtet man beispielsweise die Maslow'sche Bedürfnispyramide, so würde man ‚gutes Essen‘ nicht als physiologisches Bedürfnis, sondern in die Stufe Individualbedürfnisse einordnen. Auch Meyer und Hoffmann ordnen die Nahrungsaufnahme in die fünf Bedürfniskategorien von Maslow ein und nennen gastronomische Beispiele.

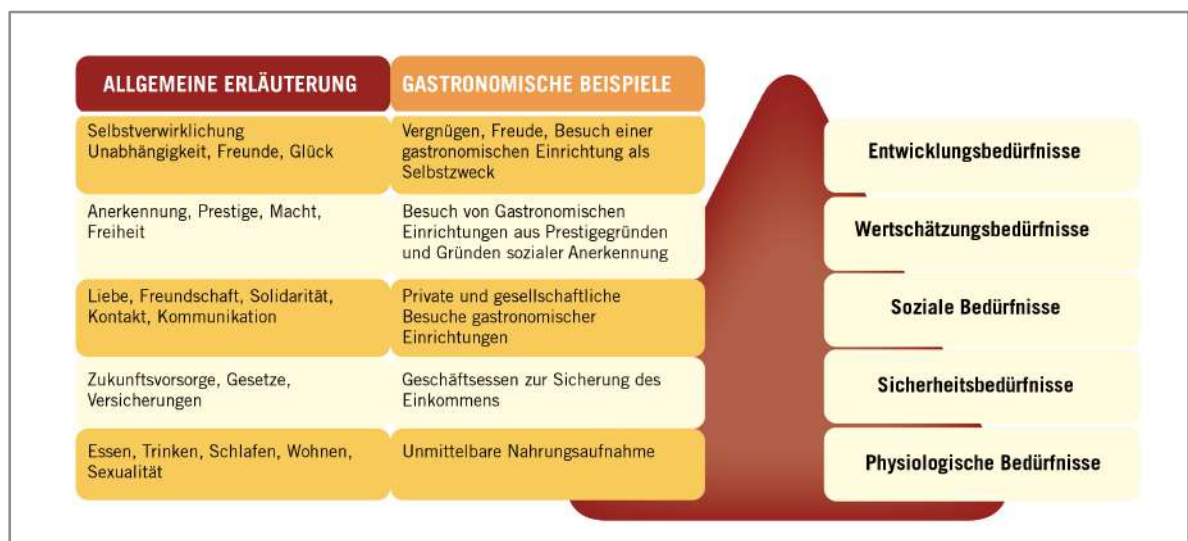


Abbildung 3: Bedürfnishierarchie unter Einbeziehung gastronomischer Beispiele; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer/Hoffmann 2002, 46

So könnte man ‚Essen‘ als zentrales Thema seit Menschenbestehen bzw. ‚gutes Essen‘ seit Menschengedenken bezeichnen. Wurde schon jeher ‚gutes Essen‘ bevorzugt, nahm dies mit der Vielfalt an Angeboten zu (vgl. Hänssler 2011a, 52). Mit dieser Vielfalt stieg auch der Anspruch der Konsumenten. *„Mit zunehmendem Wohlstand und gestiegenem Qualitätsbewusstsein waren die Gäste eines Tages mit akzeptablem Essen und Trinken allein nicht mehr zufrieden. Dass es schmeckt, wird heute geradezu vorausgesetzt, ist ein Standard, der einfach erwartet wird.“* (Mikunda 2002, 119)

Damit dient heute die Nahrungsaufnahme nicht einfach der Sättigung, sondern ist vielmehr eine Art von Bedürfnisbefriedigung. Man möchte etwas erleben, Abwechslung vom Alltag und mit allen Sinnen genießen. Der Gast erwartet sich neben der Aufnahme

von Getränken und Speisen auch die Möglichkeit der sozialen Kommunikation (vgl. Hänssler 2011a, 52). Er bezahlt mit seiner Rechnung im Restaurant nicht primär die Zutaten seines Essens, sondern vielmehr das Drumherum, wie das Geschick der Köche bei der Komposition, Verarbeitung und Zubereitung der Zutaten (vgl. Hänssler 2011b, 81).

Zusätzlich zum eigenen Empfinden kommt die Außenwirkung hinzu. So spiegelt nicht nur unser Aussehen oder unsere Kleidung den Lebensstil wider, sondern auch der Restaurantbesuch. Das British Food Journal beschreibt: *„Food has long served many purposes besides the basic satisfaction of hunger, illuminated in the field of food studies, but seems to be assuming greater significance as a lifestyle good in the developed world.“* (Henderson 2011, 615)

„Kochen ist eine Kunst und keineswegs die unbedeutendste“, meint auch Luciano Pavarotti. Der Opernsänger, dem nachgesagt wurde, dass seine Leidenschaft der Küche gegenüber genau so ausgeprägt war wie sein Talent zu Singen, steht – zumindest betreffend der Liebe zur Gastronomie – nicht alleine da. Unzählige Kochbücher, literarische Werke, TV-Sendungen und seit kurzem auch eine Reality Show zeugen vom großen Interesse rund um diesen Themenkreis. Auch Gillespie (2001, 5f) behauptet, dass sich die Mehrheit der Bevölkerung für Gastronomie interessiert.

Darüber hinaus übt die Gastronomie auch einen starken wirtschaftlichen Einfluss aus. Nicht nur die österreichische Wirtschaft verdankt der Gastronomie eine erhebliche Einnahmequelle (siehe 3.3), das Gaststättengewerbe ist weltweit ein boomender Markt. Der Einfluss der Köche wird in Ausnahmefällen sogar mit dem eines Politikers gleichgesetzt. Ein Auszug aus der ‚LIMA DECLARATION‘ nach dem ‚G9-Treffen der Köche‘ in Peru 2011 zitiert: *„Wir üben einen Beruf aus, der die Macht hat, die sozioökonomische Entwicklung anderer zu beeinflussen. Wir können erheblichen wirtschaftlichen Einfluss durch die Förderungen des Exports unserer eigenen kulinarischen Kultur ausüben.“* (Zipprick 2012, 80ff)

Die Gastronomie fällt unter das System der Dienstleistungsbetriebe. *„Gastronomie ist eine persönliche, prozessorientierte und ergebnisorientierte Dienstleistung, die am Menschen erbracht wird.“* (Meyer/Hoffmann 2002, 45ff) Daher widmen sich die kommenden drei Unterkapitel ausschließlich der Dienstleistung und ihren Besonderheiten.

2.2 Gastronomie – eine Dienstleistung am Menschen

Neben der eben beschriebenen Gastronomie, hat der Dienstleistungssektor im Generellen ein enormes Gewicht. *„Während gegenwärtig nur mehr ein schrumpfender Teil der bezahlten Arbeit in Zusammenhang mit der Gütererstellung im engeren Sinn steht, werden in modernen Gesellschaften wie in den USA bereits 80 Prozent des Bruttoinlandsprodukts durch den Dienstleistungssektor erzielt.“* (Kotler/Bliemel 2001, 771). Dienstleistungen sind auch in der EU eine tragende Säule. In der Dienstleistung werden rund 70 Prozent des Bruttoinlandsproduktes erwirtschaftet und rund 70 Prozent der Arbeitsplätze sind in diesem Zweig angesiedelt und Österreich liegt in diesem EU-Durchschnitt und ist der am schnellsten expandierende Wirtschaftssektor (vgl. EU.at, o.S.).

Ursachen der zunehmenden Nachfrage an Dienstleistungen nach Meffert/Bruhn liegen in den Veränderungen unserer Gesellschaft. Wie folgende Abbildung darstellt, spielen durch Konsum- und Investitionsgüter induzierte, gesellschaftliche, demographische Veränderungen sowie Änderungen im Konsumverhalten eine Rolle.

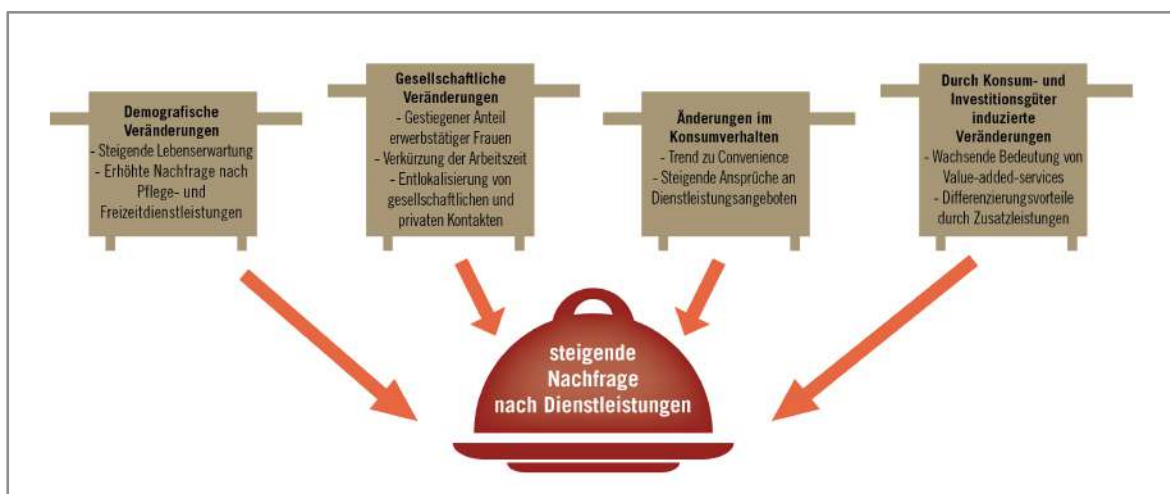


Abbildung 4: Ursachen der zunehmenden Nachfrage nach Dienstleistungen; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Bruhn 2000, 7

Während im Konsumgüterbereich die klassischen vier Marketinginstrumente Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation, die auch die ‚4Ps‘ (abgeleitet aus den englischen Begriffen) genannt werden, ausreichen, vertreten zahlreiche Autoren die Auffassung, dass diese den Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings nicht gerecht werden und

diskutieren eine Erweiterung des Marketingmix zu ‚7 Ps‘ (vgl. Meffert/Bruhn 2000, 277). Die entscheidende Größe und Differenzierung zur Konsumgüterindustrie stellt mit Sicherheit das Personal dar, da dieses direkten Kontakt zum Kunden hat.

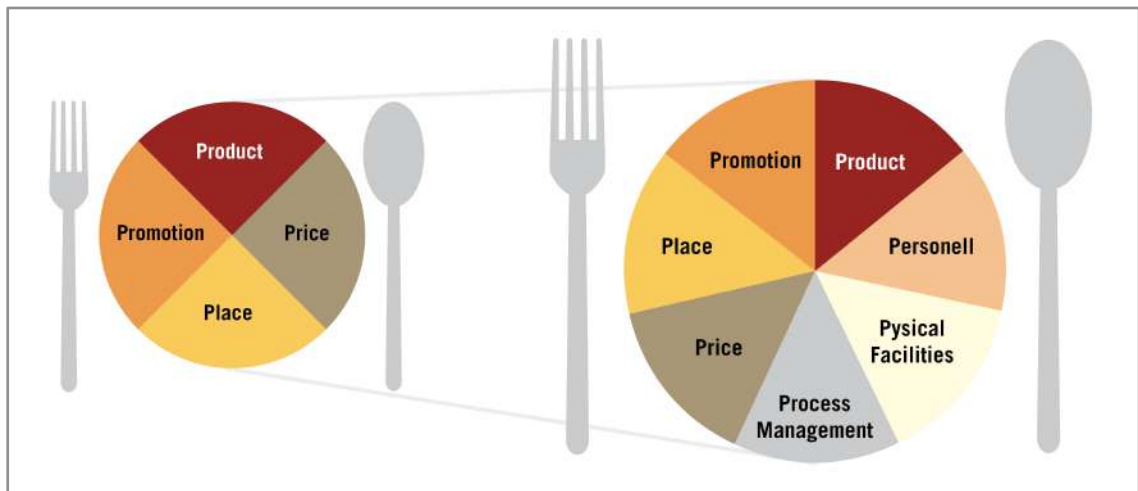


Abbildung 5: Erweiterter Marketingmix im Dienstleistungsbereich; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Bruhn 2000, 278 nach A.J. Magrath 1986

Neben der Betrachtung der Marketinginstrumente, die intern gesteuert werden können, ist ein weiterer entscheidender Maßstab die Betrachtung der Kunden und ihrer Bedürfnisse. Auch hier unterscheidet sich die Dienstleistungsbranche von jener der Güterherstellung. Denn im Gegensatz zu Produkten trifft ein Konsument bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung seine Entscheidungen abweichend, da diese nicht materiell greifbar sind. *„Sie sind ein abstraktes, immaterielles Gut. Im Gegensatz zu physischen Produkten kann man sie meist nicht sehen, schmecken, fühlen, hören oder riechen, bevor man sie erwirbt.“* (Kotler/Bliemel 2001, 776)

Auch Hänssler (2011b, 80ff) beschreibt die Dienstleistung und ihre touristischen Produkte wie folgt:

- abstrakt und immateriell
- nicht standardisierbar
- nicht transportfähig
- nur eingeschränkt zu gestalten
- nicht lagerfähig
- einmalig

Die Entscheidung für eine Dienstleistung birgt also ein gewisses Risiko. Je höher das Risiko vor der Inanspruchnahme scheint, desto höher ist der Bedarf an Informationen. Bei einem Restaurantbesuch könnten die negativen Folgen der finanzielle Aufwand und die verlorene Zeit sein. Wird beispielsweise ein Geschäftspartner eingeladen, kann das Risiko bis hin zum Verlust der eigenen Reputation reichen. Der Gast versucht also möglichst viele Informationen, z.B. durch Befragen von Freunden und Bekannten, einzuholen, um das Risiko möglichst gering zu halten (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2005, 27).

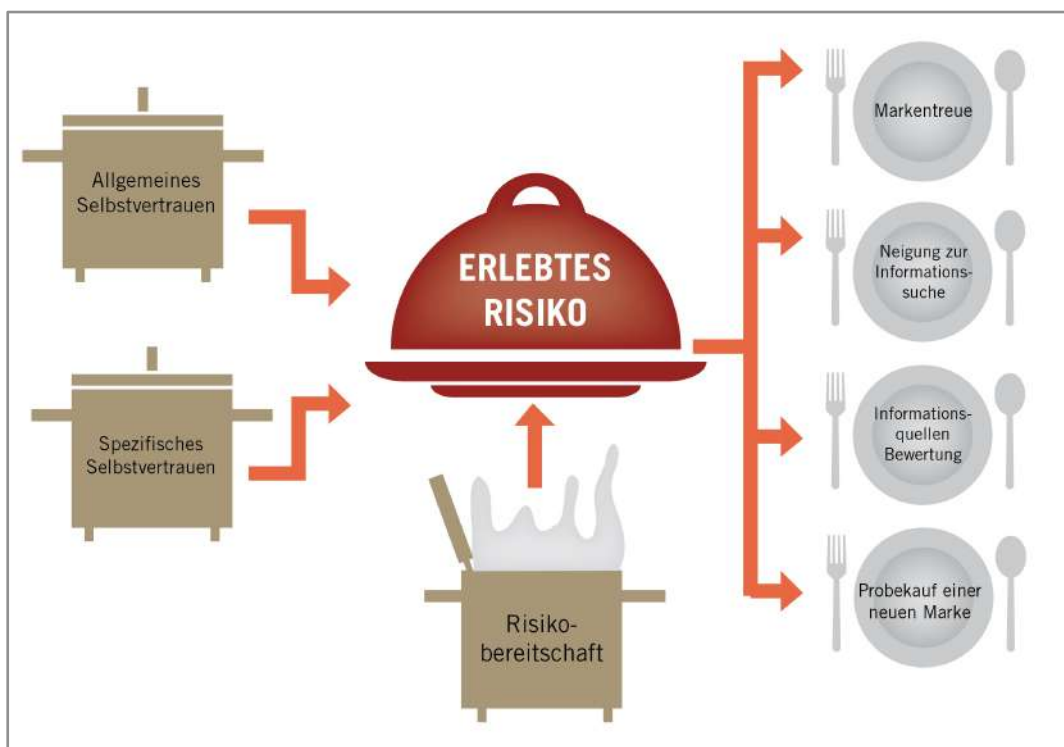


Abbildung 6: Risikomodell; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schweiger/Schrattenecker 2005, 27

Deshalb wird gerade in der Top-Gastronomie als selbstverständlich geltende Regel darauf geachtet, dass der Gast, noch bevor er das Restaurant betritt, kein Gefühl der Unsicherheit erfährt. Eine reibungslose Reservierung und die Freundlichkeit des Personals gehören damit ebenso zu den Basisleistungen wie eine harmonische Inneneinrichtung und transparente Abrechnung. Da der Kunde nur einen kleinen Teil der Leistungserbringung sehen kann, besteht selbst beim Genuss der Dienstleistung noch eine gewisse Unsicherheit. Der Gast kennt – in der Regel – den Produzenten oder Händler nicht und

weiß auch über Einkauf, Lagerung und Zubereitung nicht Bescheid. Er kann die Speisen nur innerhalb der Sichtbarkeitsgrenzen beurteilen (vgl. Scharitzer 1994, 19).

Neben der Risikominimierung wird in der Dienstleistungsbranche besonders viel Wert auf den Kunden gelegt, da dieser entscheidenden Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hat. *„In der Dienstleistungspraxis scheint heutzutage alles auf den Kunden zugeschnitten zu sein.“* (vgl. Dreyer/Dehner 2003, 7) Im Fokus aller Anstrengungen in der Dienstleistung steht die Kundenzufriedenheit, der im nächsten Kapitel die ganze Aufmerksamkeit geschenkt wird.

2.3 Kundenzufriedenheit in der Dienstleistung

„Kundenzufriedenheit wird in der Literatur mehr und mehr als eigenständiger Erfolgsfaktor von Unternehmen genannt.“ (Dreyer/Dehner 2003, 21f) Sie wird als Grundlage des langfristigen Markterfolges empfunden und gilt somit als fundamentales Ziel der Marketingpolitik. In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen, die trotz einiger Nuancierungen im Kern die folgende Aussage widerspiegeln:

„Die Konsumentenzufriedenheit gibt die Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen und der tatsächlich erlebten Motivbefriedigung bei Produkten wieder.“ (ebd.)

Das Ergebnis der Kundenzufriedenheit ist also ein rein subjektives Ergebnis, das aus dem Vergleich der Erwartungen, der SOLL-Leistung, mit der tatsächlich erbrachten Leistung, der IST-Leistung, resultiert. Auch Hahn (2002, 81) beschreibt dies mit folgendem Modell:

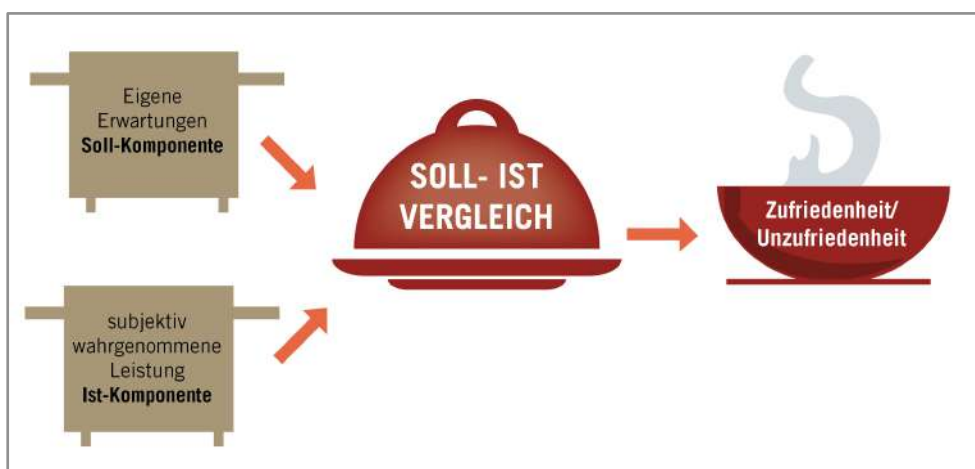


Abbildung 7: C/D-Paradigma; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hahn 2002, 81

In der Kundenzufriedenheitsforschung wird dieses Modell als C/D-Paradigma bezeichnet, da die Kundenzufriedenheit von ‚CONFIRMATION‘ bzw. ‚DISCONFIRMATION‘ von Erwartungen abhängt. Je kleiner die wahrgenommene Differenz zwischen der IST- und SOLL-Komponente ausfällt, desto höher wird die empfundene Zufriedenheit bewertet.

In etwas abgewandelter Version beschreiben dies auch Kotler und Blimel (vgl. 2001, 775 ff), wobei sie auch noch zusätzlich „Qualitätsschwankungen“ (ebd., 777) thematisieren. Auch Schaetzing (vgl. 1987, 105) beschreibt die konsequente und stetige Erfüllung von Gästerwartungen.

Der Kunde hat also auch schon vor der Inanspruchnahme der Dienstleistung gewisse Erwartungen und beurteilt bereits im Vorfeld, ob er die Dienstleistung in Anspruch nehmen möchte. Die SOLL-Komponente wird als verbindlich erlebter Vergleichsstandard bezeichnet und teilt sich in vier Kategorien auf:

- die Erwartungen, definiert als Mittelwert aller bisherigen Erfahrungen
- die gewünschte Idealleistung
- das gerade noch Akzeptierbare
- das Verdiente

(vgl. Hahn 2002, 81ff)

Aufgrund der Vielfalt der Vergleichsstandards ist nicht auszuschließen, dass ein Kunde mehrere Standards zur Zufriedenheitsbeurteilung heranzieht. Vielmehr handelt es sich in den meisten Fällen um eine Verknüpfung der einzelnen Teilkomponenten, die wiederum von den Lebensumständen des individuellen Konsumenten abhängig sind (ebd.).

Bei der Entstehung der Erwartungshaltung beschreiben Dreier und Dehner (2003, 23ff) zur Kundenzufriedenheit im Tourismus drei entscheidende Einflussfaktoren:

- Einflüsse des Unternehmens/Leistungsträgers
- eigene Einflüsse
- Einflüsse Dritter

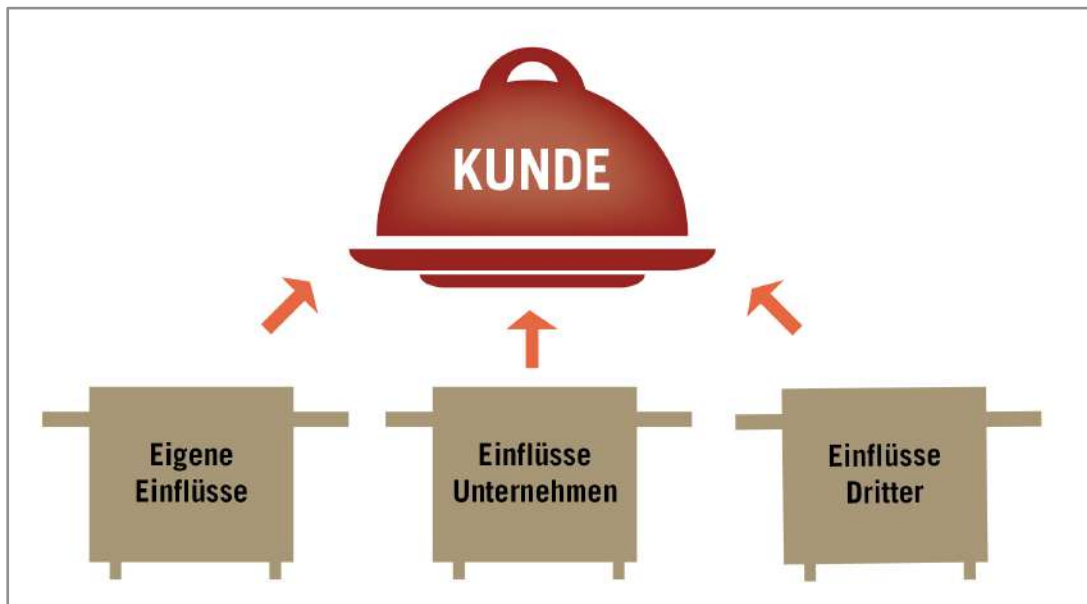


Abbildung 8: Einflüsse auf den Kunden; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dreyer/Dehner 2003, 23ff

Um die Entstehung der Erwartungshaltung an einem Restaurant darzustellen, kommen am Beispiel ‚Plachutta‘ folgende Einflüsse zum Tragen:

1. Einflüsse des Unternehmens oder Leistungsträgers

- a. das angebotene Produkt (*Rindfleisch-Spezialitäten, vor allem gekochter Tafelspitz*)
- b. der Preis (*gehobenes Preisniveau, faires Preis-Leistungsverhältnis*)
- c. die Kommunikation (*Slogan: Wo der Tafelspitz zu Hause ist, offline, online, Beschilderung, Gimmicks*)

2. Einflüsse des Kunden selbst

- a. individuelle Bedürfnisse (*gut Essengehen*)
- b. bisherige Erfahrungen (*gleichbleibend hoher Standard*)
- c. Mund-zu-Mund Kommunikation (*Empfehlung*)
- d. Kenntnis von Alternativen (*Wirtshaus ums Eck*)

3. Einflüsse Dritter

- a. indirekte Kommunikation über die Unternehmensleitung, u. a. durch unabhängige Medien (*Restaurantführer*)

Wie dargestellt lässt sich der Kunde in der Dienstleistung demnach vom Unternehmen, von sich selbst und von Dritten beeinflussen. Gerade die Mundpropaganda ist für Restaurants und andere Unternehmen in der Dienstleistung wesentlich. Internationale Studien belegen, dass die Mundpropaganda den größten Einfluss auf die Wahrnehmung des Kunden über ein Unternehmen hat (vgl. Weber Shandwick 2012, 4). Auch Meffert und Bruhn (vgl. 2000, 376) bescheinigen, dass die Bedeutung der Mund-zu-Mund Kommunikation wesentlich ist.

Da keine formale Beziehung, wie beispielsweise eine Mitgliedschaft, zwischen Dienstleister und Konsument besteht (vgl. Meffert/Bruhn 2000, 37), entscheidet die Kundenzufriedenheit darüber, ob ein Gast wiederkommt bzw. positiv darüber berichtet. In der Gastronomie kann man davon ausgehen, dass sich der Gast eine gewisse Basisleistung erwartet. Wird diese nicht erfüllt, wird er – sofern es Alternativen gibt – nicht wiederkommen. Wird die Basisleistung erfüllt oder gar übertroffen, hat der Gast das Potential zum Stammkunden zu werden. Speziell in der Top-Gastronomie laufen die Bemühungen dahingehend, dem Gast etwas Außerordentliches oder Unabsehbares zu bieten. Das aufwändige Gedeck und der Gruß aus der Küche zählen in diesen hohen Ebenen zum Normalen und werden mit kleinen Überraschungen und weiteren Aufmerksamkeiten übertroffen. Auch hier ist ein zufriedener Gast das Ziel, denn die Konsequenzen können mitunter weitreichend sein. Wie die nachstehende Grafik zeigt, wird das Dienstleistungsunternehmen entweder mit Loyalität und positiver Mundpropaganda belohnt oder mit Beschwerde, Abwanderung bis hin zur negativen Mundpropaganda bestraft.

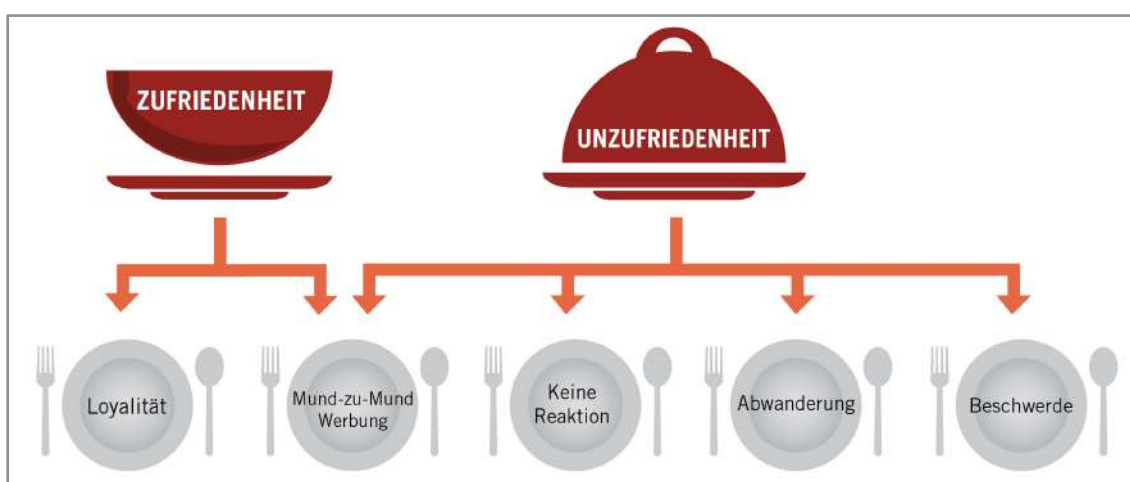


Abbildung 9: Konsequenzen der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hahn 2002, 85

Um negative Konsequenzen zu vermeiden, sollten Dienstleistungsunternehmen die Zufriedenheit der Gäste regelmäßig messen. In Restaurants reicht oftmals die Frage ‚Hat’s geschmeckt?‘ schon aus, um Rückmeldung zu erhalten. Da neben dem Geschmack des Essens aber auch andere Einflüsse die Kundenzufriedenheit beeinflussen, lassen sich beispielsweise mit Fragebögen differenziertere Aussagen ableiten. Oft haben auch Zusatzleistungen einen größeren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit als die eigentliche Kernleistung (vgl. Flentge 1999, 322f). Ist beispielsweise das Personal (das wie in Kapitel 2.2 als fünftes Marketinginstrument beschrieben) nicht aufmerksam oder freundlich, schmeckt selbst das beste Schnitzel nicht mehr ganz so gut. Die Qualität der Dienstleistung hängt daher maßgeblich von den Mitarbeitern und ihrer jeweiligen Tagesform ab.

Wie in diesem Kapitel mit dem Beispiel am Restaurant Plachutta beschrieben, wird die Kundenerwartung vom Restaurant, vom Kunden selbst und auch von Dritten beeinflusst. Gerade der indirekte Einfluss von unabhängigen Medien spielt in der Gastronomie eine große Rolle, da ihnen mehr Glaubwürdigkeit als dem Unternehmen und seinen klassischen Kommunikationsmaßnahmen zugesprochen werden (vgl. Kinnear/Bernhardt/Krentler 1995, 537). Die Wichtigkeit der PR-Maßnahmen und die gezielte Beeinflussung der Öffentlichkeit werden daher im nächsten Kapitel näher untersucht.

2.4 Öffentlichkeitsarbeit in der Dienstleistung

Warum die Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations (kurz PR) gerade im Dienstleistungssektor so wichtig ist, soll in den kommenden Absätzen dargestellt werden.

Die Inanspruchnahme einer Dienstleistung ist mit einem gewissen Risiko verbunden (siehe 2.2) und die Kunden versuchen, dieses Risiko zu minimieren, indem sie unter anderem eine Vielzahl an Informationen (siehe Abb. 6 in Kapitel 2.2) einholen. Unabhängige Medien sowie die Meinung der Öffentlichkeit spielen eine wesentliche Rolle, um Vertrauen aufzubauen. Da dieses wesentlich ist, kommt der Öffentlichkeitsarbeit eine noch größere Bedeutung zu als bei Unternehmen, die nicht im Dienstleistungsbereich tätig sind (vgl. Preißner/Engel 1999, 210). Die Wichtigkeit der Öffentlichkeitsarbeit gerade bei Unternehmen, die in der Dienstleistung tätig sind, beschreiben auch Meffert und Bruhn

(2000, 375), indem sie auf die in Kapitel 2.2 beschriebene abstrakte und immaterielle Beschaffenheit der touristischen Produkte eingehen. *„Aufgrund der Immaterialität der Leistung ist die Imagewirkung der Unternehmenskommunikation für Dienstleistungsunternehmen und somit auch die Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations von großer Bedeutung.“* (Meffert/Bruhn 2000, 375)

Die Implikationen für die Öffentlichkeitsarbeit, die sich aus den genannten Besonderheiten für Dienstleistungsunternehmen ableiten lassen, werden wie folgt angeführt:

- Aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen spielt das Image bei der Beurteilung der Leistung durch den Kunden eine besondere Rolle. Die Öffentlichkeitsarbeit wiederum eignet sich besonders, eine Imageprofilierungsstrategie zu unterstützen.
- Im Dienstleistungsbereich werden aufgrund der Immaterialität der Leistungen häufig Firmenmarken eingesetzt. Aufgrund der Funktion der Unternehmensdarstellung der Öffentlichkeitsarbeit bieten sich PR-Maßnahmen dazu an, Firmenmarken darzubieten.
- Da die Mitarbeiter bei vielen Dienstleistungen ein wesentliches Beurteilungsmerkmal über die Leistung darstellen, ist es wichtig, ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern aufzubauen. Je positiver die Einstellung des Mitarbeiters zum Unternehmen ist, desto eher wird er dem Kunden und der Öffentlichkeit gegenüber einen positiven Eindruck bieten („Multiplikatorwirkung“ der Mitarbeiter).
- Dem Schaffen von Verständnis und Vertrauen vor allem bei Kunden und der Öffentlichkeit kommt im Dienstleistungsbereich aufgrund der Bedeutung der Mund-zu-Mund-Kommunikation besondere Relevanz zu.

(vgl. Meffert/Bruhn 2000, 376)

Im Gegensatz zur klassischen Werbung werden bei der PR-Arbeit Informationen des öffentlichen Interesses kommuniziert. *“Publicity refers to the generating of news about person, product, or service that appears in broadcast or print media. Public relations evaluates public attitudes, identifies the policies and procedures of an individual or an organization with the public interest, and executes a program of action to earn public understanding and acceptance. [...] Publicity is a particularly attractive means of promotion for many organisations because the sponsor does not pay for it.”*

(Kinneer/Bernhardt/Krentler 1995, 537) *„Im Gegensatz zur Werbung werden in der Pressearbeit die Botschaften ohne Zwang aufgenommen. Objektiv analysierte Texte, die bei Bedarf eventuell noch nachrecherchiert werden, symbolisieren den Lesern einen interessanten Bericht mit unbeeinflusstem Informationscharakter.“* (Ries 2003, 267ff)

Damit ist Öffentlichkeitsarbeit in der Wahrnehmung der Konsumenten glaubwürdiger als Werbung. *“Which are you more likely to believe, an advertisement for a new restaurant telling you how terrific it is, or a positive review by a restaurant critic?”*

(Kinneer/Bernhardt/Krentler 1995, 537). Das bestätigt auch Ries (2003, 78): *„Mit PR kann man ein Image für eine Marke oder ein Unternehmen aufbauen, mit Werbung hingegen kann man dieses nur verteidigen.“*

Demnach zählen im Dienstleistungsbereich laut Ries (ebd.) folgende PR-Ziele zu den wesentlichen:

- **Erhöhung des Bekanntheitsgrades**
Speziell für kleinere Unternehmen mit knappen Budgets, die sich Werbung nicht oder nur begrenzt leisten könnten, bietet die Öffentlichkeitsarbeit, die (mit Ausnahme der Verwaltungskosten bzw. der investierten Zeit) eine kostenlose Alternative (vgl. Kinneer/Bernhardt/Krentler 1995, 537).
- **Verbesserung des Images und Herstellung von Sympathien**
Da die Beurteilung der Leistung wesentlich vom Image geprägt wird (vgl. Meffert/Bruhn 2000, 376), ist ein gutes Image in der Dienstleistung essentiell.
- **Aufbau von Vertrauen, Schaffung von Verbündeten**
Durch Medien und Öffentlichkeitsarbeit kann Vertrauen, das für Unternehmen in der Dienstleistung wesentlich ist, aufgebaut werden (vgl. Preißner/Engel 1999, 210). Durch die Schaffung von Verbündeten und deren Wirkung als Multiplikator wird dieser Effekt verstärkt (siehe Abb. 9 in Kapitel 2.3).
- **Schaffung eines positiven Betriebsklimas und Herstellen von Attraktivität am Arbeitsmarkt**
Da das Personal eines der wichtigsten Kommunikationsinstrumente in der Dienstleistung ist (siehe Abb. 5 in Kapitel 2.2), wird auch dem Betriebsklima und der Personalbeschaffung durch Attraktivität eine hohe Bedeutung zuteil.

Während sich die Werbung direkt an seine Konsumenten richtet, werden nach Neuwirth (2003, 11ff) in der Öffentlichkeitsarbeit mehrere Dialoggruppen und diese in

unterschiedlicher Form, Intensität und Interessensausprägung angesprochen. Im Folgenden anhand eines Beispiels für ein Restaurant:

- **Kunden** (*elektronische Newsletter, regelmäßige Wartung bzw. Updates auf der Homepage*)
- **Medien und Journalisten** (*Presseaussendungen, Einladungen*)
- **Mitarbeiter** (*Veranstaltungen, Arbeitgeber-Qualitäts-Checks zb Great Place to Work etc.*)
- **Lieferanten, Banken, Behörden und Interessensvertretungen** (*persönliche Gespräche, indirekte Beeinflussung durch die Berichterstattung in den Medien*)
- uvm.

Neben den 2003 von Neuwirth angeführten Kommunikationsformen, sollten heutzutage auch soziale Netzwerke (wie Facebook und Twitter) sowie für die Gastronomiebranche relevante Empfehlungs- und Informationsdienste (wie Yelp) für die Öffentlichkeitsarbeit in Betracht gezogen werden.

Wenn man die Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen bzw. Stakeholder (siehe 1.5.2.) kennt, kann die Öffentlichkeitsarbeit in der Dienstleistung bedeutend sein. *“When carefully planned, with an understanding of the target audience’s interests, publicity an public relations can effectively promote a company with little expense.”* (Kinnear/Bernhardt/Krentler 1995, 537)

Die Herausforderung in der Öffentlichkeitsarbeit besteht darin, dass die Öffentlichkeit nicht kontrolliert werden kann. *„Als Unternehmen hat man meist nur die Hoffnung, dass die Botschaft wenigstens sinngemäß übernommen wird.“* (Ries 2003, 98ff) Ein weiterer unberechenbarer Faktor ist, dass Konsumenten heutzutage die Möglichkeit haben, die Medien mitzugestalten (vgl. Trummer 2013, 10).

2.5. Zusammenfassung

Essen gehört in unserer heutigen Gesellschaft vielmehr zu den Individualbedürfnissen als zu den physiologischen Grundbedürfnissen des Menschen. Um diese Bedürfnisse zu befriedigen, hat sich der Gastronomiesektor zu einem wirtschaftlich bedeutsamen Dienstleistungssektor, weiterentwickelt, der seinen Kunden neben Geschmackserlebnissen auch

Möglichkeiten zur sozialen Interaktion bis hin zum Ausdruck von Lifestyle (siehe 1.5.2.) ermöglicht.

Dienstleistungen bergen im Gegensatz zu physischen Gütern für den Konsumenten ein größeres Risiko bei der Konsumententscheidung, da sie in der Regel abstrakt oder immateriell und einmalig sind. Bei der Vermarktung von Dienstleistungen ist es daher zentral, dem Konsumenten bei der Risikominimierung zu helfen. Besonderer Fokus liegt – da die Gastronomie eine Dienstleistung am Menschen ist – auf den Faktoren Kundenzufriedenheit und Öffentlichkeitsarbeit.

Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit einer Dienstleistung sind kritische Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Neben den Erwartungen, die sich aus dem Abgleich von Erwartung an eine Dienstleistung und der subjektiv wahrgenommenen Leistung ergeben, spielen auch externe Einflüsse eine große Rolle, wonach sich der Kunde bei seiner Entscheidung auch vom Anbieter der Dienstleistung selbst und von Dritten, z.B. Medien, beeinflusst wird.

Werden Kundenerwartungen erfüllt, ist die Chance groß, dass ein Kunde sich loyal zeigt und zusätzlich durch Mund-zu-Mund-Propaganda als positiver Multiplikator der Dienstleistung fungiert. Gleichzeitig kann Mund-zu-Mund-Propaganda negative Auswirkungen haben, wenn der Kunde nicht zufrieden mit der subjektiv erwarteten Leistung ist. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, Kundenzufriedenheit regelmäßig zu messen, um zu erfahren, welche Maßstäbe der Kunde an die Dienstleistung anlegt.

Über den kundenorientierten Blick hinaus empfiehlt es sich für Anbieter von Dienstleistungen, Vertrauen über gezielte Kommunikation mit der Öffentlichkeit zu schaffen, um den Konsumenten bei der Kaufentscheidung zu seinen Gunsten zu lenken. Während Werbung als zielgruppen- und produktzentrierte Marketingmaßnahme gesehen werden kann, dient die PR der Multi-Stakeholder-Kommunikation. Zielsetzungen der PR können sich nach außen (Erhöhung der Bekanntheit, Schaffen/Verbesserung des Image, Aufbau von Vertrauen) als auch nach innen (Schaffen von Vertrauen zu Mitarbeitern) richten. Die Auswahl relevanter Instrumente (Newsletter, Pressemeldungen, Veranstaltungen, Kooperationen) ist dabei bedeutend.

3 System der Top-Gastronomie in Österreich

Um nun vom breiten Feld der Dienstleistung auf den Bereich der Gastronomie zu gelangen, widmet sich dieses Kapitel dem Gaststättengewerbe in Österreich. Als Einleitung wird ein kurzer historischer Abriss (siehe 3.1) gezeigt, um die Entwicklungen im Bereich Gastronomie darzustellen. Die anschließende Definition der Top-Gastronomie mit ihren qualitativen Merkmalen (siehe 3.2) soll dem Leser die Ausprägungen der hohen Kochkunst darstellen. Um die Größenordnung dieser Branche in Österreich abschätzen zu können, wird in weiterer Folge die Gastronomie quantitativ (siehe 3.3) dargestellt und abschließend mit den Strukturen und Berufsfeldern (siehe 3.4) komplettiert.

3.1 Kurzer historischer Abriss der österreichischen Gastronomie

Während sich vor dem 19. Jahrhundert Gaststätten lediglich auf die Bewirtung Reisender konzentrierten, entwickelte sich nach der französischen Revolution – ausgehend von Frankreich – eine stetig wachsende Restaurantlandschaft, die in späterer Folge auch Mitteleuropa und damit Österreich erreichte.

Bereits Anfang des 19. Jahrhunderts wurde nicht nur in Gaststätten gegessen, sondern auch darüber berichtet. Der erste namentlich erwähnte Restaurantkritiker war Grimod de la Reynière, der Sohn eines reichen französischen Steuerpächters, der nach der Revolution mehrere Freunde zu einer Jury versammelte und mit ihnen regelmäßig in verschiedenen Restaurants tafelte. Das öffentlich ausgesprochene Urteil über die Küche wurde erstmals 1803 als ‚Almanach des gourmands‘ in schriftliche Form gebracht und enthielt Beschreibungen und Einstufungen für ein anonymes Publikum (vgl. Bernold 1997, 106). Eines der ersten literarischen Werke, die sich mit der hohen Kochkunst beschäftigen, erschien bereits 1822 mit dem Titel ‚Geist der Kochkunst‘ von Carl Friedrich von Rumohr, dem der Jahrhundertkoch Eckart Witzigmann sein ‚Signature Dish‘ (dazu mehr in Kapitel 5.1) widmet.

Bedingt durch die zentrale geografische Lage innerhalb Europas, waren österreichische Küche und Kultur immer schon dem großen Einfluss anderer Länder ausgesetzt. Zu Zeiten der K. & K. Monarchie (1867 – 1918) wirkten speziell Länder wie Ungarn und Böhmen ein. Gerade in Wien spricht man daher *„von einem Schmelztiegel, in den Fremdes und Bodenständiges hinein und Neues, Eigenes hinauskommt“* (Maier-Bruck 1975, 8). Seit dem Ende des 19. Jahrhunderts war es üblich, in Hotels und Restaurants

namhafte Köche einzustellen. Diesem Trend folgte die Gründung des ‚Vereins der Köche‘ im Jahr 1902 und kurz später erschien bereits die erste Fachzeitschrift ‚Der Gastronom‘. Auch die ersten Kochkunausstellungen wurden veranstaltet. *„Es war jene Epoche, da Wien als schon längst bekannte Musik- und Theaterstadt auch noch zur Stadt des guten Essens und Trinkens, des Speisen, Dinierens und Soupieren avancierte.“* (Maier-Bruck 1975, 32)

Mit dem Ersten Weltkrieg ging viel von diesem einstigen Glanz der Monarchie verloren. Dies ist auch an der Gastronomie nicht spurlos vorübergegangen, denn kaum jemand hatte genug Geld oder persönliche Freiheit, um regelmäßig ins Restaurant zu gehen (vgl. Hirschfelder 2001, 219). Erst nach dem Ende des Ersten Weltkriegs, kam es 1918 zu einem wirtschaftlichen und kulturellen Aufschwung, der bis ins Jahr 1929 anhielt. So wurden in den ‚goldenen Zwanzigern‘ insbesondere Künstler, Industrielle und Wissenschaftler zu Trendsettern und hatten großen Einfluss auf die Gastronomie (vgl. Hirschfelder 2001, 219).

Mit der Machtübernahme Hitlers erfuhr die österreichische Gastronomielandschaft wieder einschneidende Veränderungen. So wurden insbesondere jüdische Speisen und Rezepte verboten, Restaurant- und Lokalverbote für Farbige und Zigeuner ausgesprochen und fremde Zwangsarbeiter vom gemeinsamen Mittagstisch der Familie verbannt. Aber auch die ‚arische‘ Bevölkerung bekam diese Entwicklung zu spüren, indem die Nahrungsaufnahme reglementiert wurde und lediglich dem Erhalt der Leistungskraft – vor allem der männlichen Bevölkerung – diente.

Nach Ende des 2. Weltkrieges und der anschließenden mageren Zeiten, in denen ‚Hamstern‘ zur Überlebensstrategie geworden war, kam es Jahre später zu einem gastronomischen Wandel. Die klein gewordene Oberschicht, die vornehmlich von Hausangestellten zubereitete Speisen zu sich nahm, gönnte sich wieder öfter einen Besuch im Restaurant. Diese ‚neue Abwechslung‘ schwappte nach und nach auch auf die mittleren Einkommensschichten über. Während sich in den 50er und 60er Jahren die breite Öffentlichkeit nur zu besonderen Anlässen einen Restaurantbesuch gönnte, wurden ab den 70er Jahren – meist regelmäßig am Sonntag – eine Gaststätte aufgesucht. In den 80er Jahren entwickelte sich durch die Internationalisierung der Küche ein regelrechter Boom in der Gastronomieszene. Die klassische Hausfrau, die regelmäßig am Abend für die Familie Essen zubereitete, fand man immer seltener. *„Lifestyle statt lästiger Hausfrauenpflicht“* (Stadler 2012, 70) bestätigt diesen Trend. In der Praxis schwingen noch immer 80 Prozent der Frauen versus 30 Prozent der Männer in den Haushalten den

Kochlöffel (vgl. Techniker Krankenkasse 2013, 12). Parallel nimmt die Zahl der zu Hause zubereiteten Speisen stetig ab (vgl. ebd. 13), was auf die Veränderungen der sozialen Strukturen und dem Werteverständnis in der Gesellschaft zurückzuführen ist und sich auch auf das System der Gastronomie auswirkt. Patchworkfamilien, Interessensgruppen, Singles und gleichgeschlechtliche Paare sind neben den klassischen Familien die neuen Zielgruppen. Eine Veränderung zeigt sich laut Horx (vgl. 2000, 66f) auch bei den gesellschaftlichen Lebensphasen. Während diese in den 60er Jahren noch in drei unterteilt wurden, sind es seit diesem Jahrhundert fünf Phasen.



Abbildung 10: Entwicklung der Lebensphasen; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Horx 2000, 66f

Neben einer noch nie dagewesenen Vielfalt an unterschiedlichen Restaurants, entwickelte sich auch die Top-Gastronomie weiter. Heinz Reitbauer, Besitzer und Küchenchef im Restaurant ‚Steirereck‘ bekräftigt: *„Stillstand ist Rückschritt – dem Gast ständig Neues bieten“*. Insgesamt kann man feststellen, dass im Laufe der letzten drei Jahrzehnte kein Stein auf dem anderen geblieben ist.

In der Top-Gastronomie haben aktuell Spanien und Dänemark ‚die Nase vorne‘. Im internationalen Vergleich scheiden diese Länder seit Jahren mit innovativen Konzepten und höchsten Qualitätsansprüchen am besten ab.

Nachstehende Tabelle zeigt, welche Länder kulinarisch bedeutsam sind:

POSITION	RESTAURANT	STADT	LAND
1	El Celler de Can Roca	Girona	Spanien
2	Noma	Kopenhagen	Dänemark
3	Osteria Francescana	Modena	Italien
4	Mugaritz	San Sebastián	Spanien
5	Eleven Madison Park	New York	USA
6	D.O.M	São Paulo	Brasilien
7	Dinner by Heston Blumenthal	London	England
8	Arzak	San Sebastián	Spanien
9	Steirereck	Wien	Österreich
10	Vendôme	Bergisch Gladbach	Deutschland
11	Per Se	New York	USA
12	Restaurant Frantzén	Stockholm	Schweden
13	Le Ledbury	London	England
14	Astrid y Gaston	Lima	Peru
15	Alinea	Chicago	USA
16	L'Arbège	Paris	Frankreich
17	Pujol	Mexico City	Mexiko
18	Le Chateaubriand	Paris	Frankreich
19	La Bernardin	New York	USA
20	Narisawa	Tokio	Japan

Tabelle 1: Auszug aus ‚Die besten 50 Restaurants der Welt‘; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Best 50ies 2013, o.S.

Frankreich, Italien, die Schweiz, Belgien, Österreich und andere Länder, in denen man bekanntermaßen traditionell gut isst, scheinen in der internationalen Food-Szene passé zu sein (vgl. Zipprick 2012, 81). *„Ein Grund, warum in Dänemark das Geschäft mit der feinen Küche so gut läuft,“* meinen Gault&Millau (siehe 4.3.3.1.) Chefin Martina Hohenlohe, Ö1 Redakteur Alexander Bachl und Restaurantkritiker Severin Corti im Gespräch mit Tobias Müller (2012, 32), *„hat damit zu tun, dass die Köche und das Servicepersonal verstanden haben, um was es geht: nämlich ums gute Essen – und nicht um das ‚Damdam‘ drumherum.“*

Es liegt in der Natur der Sache, dass auch Österreich internationale Trends wie beispielsweise die Molekularküche (siehe 1.5.1.) oder Slow Food (ebd.) aufgreift und der heimischen Bevölkerung näherbringt. Österreichkonform wird sich diesen – um die konservative Bevölkerung nicht zu verschrecken – nur in kleinen ‚gemütlichen‘ Schritten genähert. Traditionelle Speisen sowie regionale Spezialitäten sind demnach weiterhin die dominierenden gastronomischen Grundpfeiler der Nation.

Da das Wort ‚gut‘ bekanntlich relativ ist, bedarf es an dieser Stelle der Arbeit die Unterschiede zwischen der gewöhnlichen Küche und der hohen Kochkunst darzustellen. Darauf fokussiert das folgende Kapitel.

3.2 Definition Top-Gastronomie und qualitative Merkmale

„Feinschmeckerrestaurants repräsentieren das höchste Niveau und sind oft in Gastronomieführern vertreten. Dort wird regionale, nationale und internationale Küche angeboten, die durch aufwendigen Service und hochwertige Küchenleistungen charakterisiert ist.“ (Fuchs 2011, 107) Die besten 50 Restaurants der Welt wurden bereits im vorigen Kapitel dargestellt.

Die Top-Gastronomie unterscheidet sich von der herkömmlichen Gastronomie laut Hänssler (2011a, 51) in ihrer Qualität. Bewertungskriterien, die für die Qualitätsmessung herangezogen werden, sind:

- **die Präsentation**
die appetitliche, geschmackvolle, elegante Darbietung, moderner Stil
- **die Zusammenstellung**
in Farbe und Geschmack harmonisierend, zweckmäßig, bekömmlich, leicht
- **die fachlich korrekte Zubereitung**
richtige Grundzubereitung, der heutigen modernen Kochkunst entsprechend
- **die Anrichteart und das Servieren**
sauberes Anrichten, vorbildliche Anordnung um eine zweckmäßiges Servieren zu ermöglichen
- **der Geschmack**
der dem Gaumen des Gastes vollkommen zugetan sein muss

(vgl. Hänssler 2011a, 51)

Weitere grundlegende Charakteristika der Top-Gastronomie sind laut Fuchs (vgl. 2011, 112f) folgende:

- **Spezifischere Einteilung der Menüs bzw. Auswahl der Gänge,**
die in sich und untereinander harmonisch aufeinander abgestimmt werden,

kalte Vorspeise, warme Vorspeise, Suppe, Zwischengerichte, Hauptgerichte, Desserts, Käse (vgl. ebd., 112)

- **das Eingehen auf die besonderen Bedürfnisse der Gäste**
Angebot von Speisen für Vegetarier, Allergiker und Personen mit Unverträglichkeiten (vgl. ebd., 113)

Repräsentativ für die Top-Gastronomie ist ebenso die kritische Betrachtung und Bewertung in einem Restaurantführer (siehe 4.3.3). In Anlehnung an Gillespie (vgl. 2001, 10f) lassen sich Restaurantführer in drei Gruppen unterteilen: Während sich die erste Gruppe dadurch auszeichnet, dass sie ausschließlich Fakten (wie beispielsweise Nennung, Standort, Öffnungszeiten, Sitzplätze etc.) erhebt, beschäftigen sich die zweite und dritte Gruppe mit der – für die Top-Gastronomie relevanteren – Beurteilung des Angebots. Diese kritische Betrachtung erfüllt laut Fuchs (vgl. 2011, 119) folgende Funktionen:

- **Information**
Reduktion des Kaufrisikos (siehe Abb. 6 in Kapitel 2.2) und Orientierungshilfe (siehe 2.3)
- **Erziehung**
Förderung der Esskultur in einer Gesellschaft (siehe 3.1)
- **Unterhaltung**
Konsum von unterhaltsamen Informationen (siehe 2.1; vgl. Gillespie 2001, 5f)

Das Thema Restaurantkritik und deren Auswirkung auf die Reputation werden in Kapitel 4.3.3. Instrumente der Reputationsmessung in der Gastronomie noch ausführlicher dargestellt.

Da viele der angeführten Qualitätsmerkmale maßgeblich von der Küchenleistung abhängen, wird dem Küchenchef in der Top-Gastronomie mehr Aufmerksamkeit geschenkt als dem gewöhnlichen Koch. Zusätzlich zum handwerklichen Geschick werden ihm auch Organisations- und Managementfunktionen abverlangt. Eine detaillierte Darstellung befindet sich in Kapitel 3.4 Strukturen und Berufsfelder. In der gehobenen Gastronomie kennt man den Küchenchef namentlich, mitunter ist er auch das Aushängeschild des Restaurants. Wie bereits in Kapitel 1.4 erläutert, werden die entscheidenden Funktionen in der Gastronomie in der Regel von Männern besetzt. Dies trifft auch auf die Position des Küchenchefs mit einem überproportionalen Anteil an

männlichen Persönlichkeiten zu und spiegelt sich auch in den Rankings der besten Köchinnen und Köche wider. So zählte das Magazin Gourmetreise, das regelmäßig ‚Die 50 besten Köche Österreichs‘ auszeichnet, aktuell *leider* [Anm. der Autorin] nur drei Köchinnen zur Elite des Landes (vgl. Gourmetreise.com 2013, o.S.). Ein weiterer Beleg findet sich im Gault&Millau (vgl. 2013a, 15; siehe 4.3), wonach sich unter den 12 besten Köchen mit Johanna Maier nur eine Frau befindet. Auch hier zeigt sich, dass in der Geschäftswelt andere Regeln herrschen als in der Praxis, wonach immer noch die Frauen die Chefinnen der heimischen Küche sind (vgl. Techniker Krankenkasse 2013, 12).

Neben der Darstellung der Relationsgrößen bei Küchenchefs bedarf es an dieser Stelle einer quantitativen Darstellung der österreichischen Gastronomie, die im nächsten Kapitel ausführlich beschrieben wird.

3.3 Quantitative Darstellung der österreichischen Gastronomie

Obwohl sich die heimische Gastronomieszene darüber beklagt, dass die Gäste weniger Geld für Restaurantbesuche zur Verfügung haben und somit oftmals ausbleiben, steigt die Dichte der Betriebe kontinuierlich. Österreichweit kommt auf 300 Einwohner etwa ein Gastronomiebetrieb, das bedeutet eine Dichte von 3,3 Betrieben auf 1.000 Einwohner. Stellt man diesen Wert unseren Nachbarländern Ungarn (mit mehr als 5 Betrieben je 1.000 Einwohnern) und Italien (mit nur 1,5 Betrieben je 1.000 Einwohnern) gegenüber, sind deutliche Unterschiede zu bemerken. Gemein haben die europäischen Länder, dass ländliche Betriebe (mit einer geringen Angebotsvielfalt) rückläufig sind und urbane Gebiete große Zuwächse erfahren. Diese Entwicklung führt zwangsläufig zu einem höheren Konkurrenzdruck (vgl. Regiodata 2003, o.S.).

Wie in nachstehender Tabelle ersichtlich ist, gab es allein in den letzten vier Jahren einen beachtlichen Zuwachs an gastronomischen Betrieben. Dabei wird der oben genannte Trend der Verdichtung im urbanen Bereich sowie der Rückläufigkeit im ländlichen Bereich bestätigt, da Gast- und Wirtshäuser (siehe 1.5.1.) in der Regel eher in ländlichen Gebieten angesiedelt sind.

	2009	2010	2011	2012
Restaurants	5.296	6.649	6.849	7.324
Gasthäuser	11.112	10.045	9.870	9.799
	16.408	16.694	16.719	17.123

Tabelle 2: Anzahl der Restaurants und Gasthäuser; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wirtschaftskammer 2012a, 77

Diese Entwicklung macht auch nicht vor der Top-Gastronomie halt. Auch hier wurden Gästerückgänge verzeichnet, die auf die Finanzkrise und auf die gestiegene Konkurrenz zurückzuführen sind. „Auch die Finanzkrise hinterlässt in der Gastronomie natürlich ihre Spuren“, schildert Wolfgang Rosam (2013, 6) die Situation und beschreibt auch den damit verbundenen positiven Effekt für die Top-Gastronomie *„Die meisten Wirte reagieren darauf kreativ und richtig, indem sie sich noch mehr Mühe geben, um noch bessere Qualität auf den Teller zu bringen.“*

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Tourismus- und Freizeitwirtschaft spiegelt sich auch in den Beschäftigungsverhältnissen wider. Mit insgesamt 631.600 Vollbeschäftigten generiert die Tourismus- und Freizeitwirtschaft knapp ein Fünftel aller Vollzeit-Arbeitsplätze in Österreich. Den absoluten Spitzenplatz belegen dabei ‚Restaurants und ähnliche Betriebe‘, in denen im Jahr 2010 rund 110.700 Personen beschäftigt waren (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2012c, 64).

Den wirtschaftlichen Einfluss zeigt ebenso das Tourismussatellitenkonto, das dem touristischen Konsum des Produkts ‚Restaurant- und Gaststättendienst‘ über 7,5 Milliarden Euro für das Jahr 2010 zuweist (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2012c, 63). Getoppt wird dieser Wert lediglich von Beherbergung mit über 8,8 Milliarden Euro, während die Ausgaben im Bereich Kultur-, Erholungs-, Unterhaltungs-, Finanz- bzw. sonstige Dienstleistungen zusammen nur 2,7 Milliarden Euro betragen (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2012c, 63).

Ein signifikanter Anstieg ist auch bei den Investitionen im Tourismus ersichtlich. So stiegen diese Werte vom Jahr 2009 bis zum Jahr 2011 für Restaurant und Küche um durchschnittlich 20 Prozent (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2012c, 67).

Eine qualitative Darstellung der österreichischen Top-Gastronomie kann anhand der in Kapitel 3.2 erwähnten Qualitätskriterien, die von Restaurantführern aufgenommen und bewertet werden, erfolgen. Anhand einer qualitativen Bewertung werden darin

Restaurants und gehobene Wirtshäuser aufgezählt, die zu den besten des Landes gehören.

Für die Darstellung der besten Gastronomiebetriebe bedient sich die Autorin des aktuellen Rankings des renommierten Gault&Millau, der Restaurants mit bis zu – noch nie erreichten – 20 Hauben auszeichnet.

HAUBEN	RESTAURANT	STADT
19	Obauer	Werfen
19	Rosa Alpina / St. Hubertus	St. Kassian
19	Steirereck im Stadtpark	Wien
19	Taubenkobel / Walter Eselböck	Schützen
18	Alexander	Fügenberg
18	Döllner / Genießerhotel	Golling
18	Griggeler Stuba	Lech
18	Hubertus	Filzmoos
18	Interalpen-Hotel Tyrol	Telfs-Buchen/Seefeld
18	Kreuzwirt / am Pössnitzberg	Leutschach
18	Landhaus Bacher	Mautern
18	Rosengarten	Kirchberg
18	Silvio Nickol Gourmet Restaurant	Wien
18	Trenkerstube	Dorf Tirol

Tabelle 3: Unsere besten Restaurants; eigene Darstellung in Anlehnung an Gault&Millau 2013b, o.S.

Eine detaillierte Beschreibung zu Restaurantführern sowie ihre Einflüsse auf die Reputation eines Unternehmens werden in Kapitel 4.3.3. näher erläutert.

Wie in den Anfängen dieses Kapitels beschrieben, arbeitet in stetig wachsenden und neugegründeten Betrieben ein erheblicher Anteil der österreichischen Bevölkerung. Im Jahr 2010 waren es rund 110.700 Personen, die in Restaurants oder restaurantähnlichen Betrieben Vollzeit beschäftigt waren. Da geringfügige bzw. saisonale Beschäftigungsverhältnisse in der Top-Gastronomie keine große Rolle spielen, begnügt sich die Autorin mit dieser Größenordnung. Während in der Systemgastronomie viele Arbeitsschritte automatisiert ablaufen, bedarf es in der gehobenen Küche einer Vielzahl an Personen, die jede Leistung für den Gast minutiös planen und umsetzen. Welche Strukturen dafür

geschaffen werden müssen und welche Berufsfelder mit welchen Arbeitsschritten besetzt werden, wird im nächsten Kapitel verdeutlicht.

3.4 Strukturen und Berufsfelder in der österreichischen Top-Gastronomie

Obwohl jedes gastronomische Unternehmen unterschiedlich ist, lassen sich in der Organisation durchgehende Strukturen erkennen. In den Grundzügen lässt sich die Organisation Restaurant wie folgt gliedern:



Abbildung 11: Gliederung der Organisation eines Restaurants; Quelle: eigene Darstellung

Wie die Abbildung darstellt, besteht ein Restaurant in der Theorie aus mindestens drei Personen: dem Eigentümer, dem Restaurantleiter und dem Küchenchef. Jede dieser Personen verfolgt andere Interessen. Während dem Eigentümer eventuell eine höchst mögliche Profitabilität des Unternehmens am Wichtigsten erscheint, konzentriert sich der Restaurantleiter auf einen reibungslosen Ablauf und der Küchenchef auf ein hohes Leistungsangebot in der Küche. Eine klassische Hierarchie gibt es auf dieser Ebene nicht, da in der Praxis mitunter nur eine Person alle aufgezeigten Bereiche bzw. Persönlichkeiten wahrnimmt oder der Küchenchef gleichzeitig der Eigentümer des Betriebs ist.

Auch in den Detailbereichen Restaurant und Küche gibt es keine allgemein gültige Definition der Hierarchien. Grundsätzlich lassen sich aber drei Bereiche unterscheiden, die jeweils von – in der Regel – unterschiedlichen Personen geführt werden:



Abbildung 12: Hierarchien im Restaurant; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Organisationsbeschreibung lt. Fuchs 2011, 122ff

Neben der Eigentümerschaft eines Betriebs (Ist der Küchenchef auch Besitzer des Restaurants oder nur angestellt?) spielt auch die Person selbst eine Rolle in Bezug auf die Führung des Restaurants und der Abteilungen. Abhängig von persönlichen Eigenschaften treten Restaurantbesitzer, Restaurantleiter oder Küchenchef hervor bzw. steht seine Leistung im Vordergrund des Unternehmens.

Da sich die vorliegende Arbeit auf das Berufsbild Küchenchef konzentriert, wird in weiterer Folge nur der Bereich Küche beleuchtet und dargestellt und in diesem Bereich lassen sich durchaus regelmäßige Strukturen finden, die, historisch gesehen, militärisch entlehnt und sehr hierarchisch aufgebaut sind (vgl. Fuchs 2011, 122).

3.4.1 ‚Die Küche und ihr Chef‘

Köche bereiten Speisen aller Art zu: Von Hausmannskost bis Haute Cuisine, von Diätspeisen bis zu Gerichten fürs Luxus-Catering – die Bandbreite an Speisen ist groß: Exotische Gerichte, regionale Spezialitäten oder Speisen aus Bio-Produkten. Köche müssen je nach Nachfrage die unterschiedlichsten Gerichte zusammenstellen können. In Restaurants der gehobenen Preisklasse, den sogenannten Haubenrestaurants, kreieren

Köche auch neue Rezepte oder Rezeptvariationen. Während in kleinen Küchen der Koch manchmal für alle Arbeitsschritte allein verantwortlich ist, arbeiten in größeren Küchen mehrere Köche, die häufig auf bestimmte Speisen spezialisiert sind. Diese klassische Küchenmannschaft, auch Küchenbrigade genannt, wird von einem Küchenchef (Chef de Cuisine) angeführt. Sein Stellvertreter wird Sous-Chef genannt. Die einzelnen Küchenabteilungen werden von einem Abteilungsleiter (Chef de partie) geführt, der wiederum einen Stellvertreter (Demichef de partie) und einen oder mehrere Jungköche (Commis de cuisine) hat. Um die Flexibilität zu gewährleisten, gibt es oftmals einen Springer (Tournant), der als Vertretung der Jungköche dort eingesetzt wird, wo gerade ‚Not am Manne‘ ist (vgl. Fuchs 2011, 122).

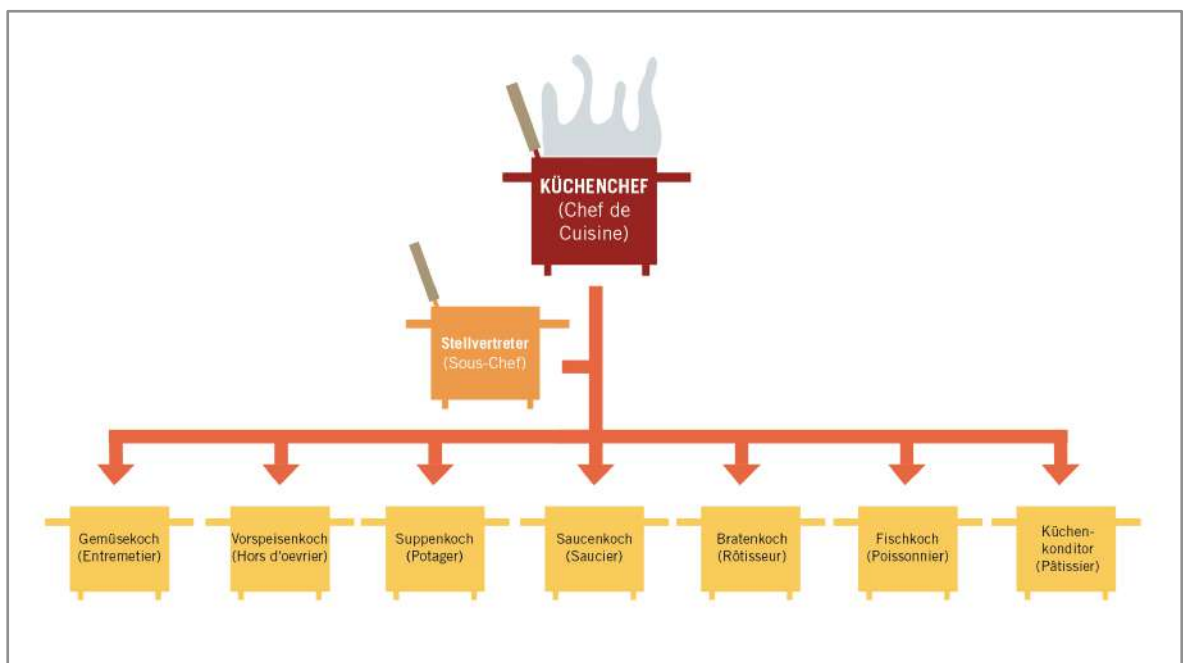


Abbildung 13: Organigramm einer Küche auf Abteilungsleiterenebene; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an die Beschreibungen lt. Fuchs 2011, 122

Die Ausrichtung und bereits erwähnte Größe der Küche sowie der Kostendruck entscheiden darüber, wie die in der Grafik dargestellten Abteilungen ausgerichtet sind bzw. welche mitunter zusammengelegt werden (vgl. Fuchs 2011, 122). In der Regel helfen zusätzlich Küchenhilfen, die keine entsprechende Ausbildung genossen haben, in der Küche mit und sorgen für einen sauberen und reibungslosen Ablauf.

Die Arbeit von Köchen beginnt nicht erst mit dem Kochen selbst. Neben der Planung der

Speisekarten sind Köche auch für das Bestellen der Lebensmittel und deren Vorbereitung verantwortlich. Nach dem Braten, Backen, Rösten, Grillen, Dünsten, Garen schmecken sie die Speisen ab und richten diese auf Tellern an. Köche erledigen vieles gleichzeitig und stehen daher oft unter Zeitdruck. Vorspeise, Hauptgericht und Nachspeise müssen in der richtigen Reihenfolge und im richtigen Abstand hergestellt werden. Sie müssen daher auch in Stresssituationen Ruhe bewahren und stets gut organisiert sein. Köche arbeiten dann, wenn alle anderen Pause, Feierabend oder Wochenende haben. Speziell an Feiertagen herrscht in vielen Restaurants reger Betrieb, daher müssen sich Köche auf entsprechende Arbeitszeiten einstellen.

Jene Köche, die diese Anforderungen besonders gut meistern, haben das Potential aufzusteigen. Wird beispielsweise der Küchenkonditor als ‚Pâtissier des Jahres‘ (wie aktuell im Landhaus Bacher) ausgezeichnet, so tritt auch er aus dem Gebilde hervor und bekommt mehr Aufmerksamkeit und Verantwortung. Den Gipfel der Karriereleiter hat er erreicht, wenn er in einem gehobenen Restaurant zum Küchenchef ernannt wird. Obwohl dann Tätigkeiten wie Gemüseschälen und Zwiebelschneiden wegfallen, erwarten ihn eine Vielzahl an verantwortungsvollen Tätigkeiten. Neben dem Ansagen der Speisefolgen, dem annoncieren, und dem Führen seines Teams reicht das Betätigungsfeld des Küchenchefs bis hin zur Speisekartengestaltung und der Personaleinsatzplanung.

Die Berufsfelder in der Küche sind europaweit standardisiert und unterliegen einer Klassifizierung:

- ISCO-08 = Internationale Standardklassifikation der Berufe der europäischen Union
- ÖISCO-08 = Österreichische Systematik der Berufe in Anlehnung an das europäische System

Die ÖISCO-08 ist also ein System, mit dem man Informationen über Berufe, die man aus Volkszählungen, Arbeitsmarkterhebungen, Wirtschafts- und anderen statistischen Erhebungen als auch aus administrativen Quellen erhalten hat, klassifiziert und aggregiert. Berufe im Bereich der Essenzubereitung – diese beinhalten die Vorbereitung, das Kochen und das Anrichten von Speisen, die zum unmittelbaren Verzehr bestimmt sind, dienen – werden wie folgt beschrieben:

Klassifikation	Bezeichnung	Tätigkeit
3434	Küchenchefinnen und Küchenchefs	planen und entwickeln Rezepte und Menüs, kreieren Gerichte und überwachen die Organisation, die Vorbereitung und das Kochen der Mahlzeiten
5120	Köchinnen und Köche	planen, organisieren, bereiten vor und kochen eine Reihe von Gerichten – unter der Aufsicht von Küchenchefinnen und Küchenchefs, im Allgemeinen entwickeln sie keine Menüs oder kreieren keine neuen Gerichte
9412	Küchenhilfen	unterstützen die Köchinnen und Köche und Kellnerinnen und Kellner, indem sie den Kochbereich sauber halten und bei der Essenszubereitung unterstützende Aufgaben erfüllen

Tabelle 4: Auszug aus Systematik der Berufe ÖISCO-08 (Statistik Austria 2011, 28)

Des Weiteren finden sich genaue Beschreibungen der Klassifikation und die verankerten Aufgaben wieder. Der Küchenchef wird darin so beschrieben:

3434 Küchenchefinnen und Küchenchefs

Küchenchefinnen und Küchenchefs entwerfen Menüs, kreieren Speisen und beaufsichtigen die Planung, Organisation, Vorbereitung und Zubereitung von Mahlzeiten in Hotels, Restaurants und anderen Speiselokalen, auf Schiffen, in Personenzügen und in privaten Haushalten.

Ihre Aufgaben umfassen:

- a) *Planung und Entwicklung von Rezepten und Menüs, die Schätzung der Kosten für Zutaten und Arbeit und die Bestellung von Nahrungsmitteln;*
- b) *Überwachung der Qualität der Speisen in allen Phasen der Zubereitung und Präsentation;*
- c) *Erörterung von Fragen der Speisenzubereitung mit Führungskräften, Diätologinnen und Diätologen, Küchen- und Servicepersonal;*
- d) *Überwachung und Koordinierung der Tätigkeiten von Köchinnen und Köchen und anderem mit der Speisenzubereitung befasstem Personal;*
- e) *Inspektion der Waren, der Ausstattung und der Arbeitsbereiche, um die Einhaltung der vorgegebenen Standards zu gewährleisten;*
- f) *Entscheidung darüber, wie Speisen präsentiert werden sollten, sowie die Gestaltung dekorativer Formen des Anrichtens;*
- g) *Erteilen von Anweisungen an Köchinnen und Köche und anderes, mit der Vorbereitung, Zubereitung, Garnierung und Präsentation der Speisen befasstes Personal;*
- h) *Beteiligung an der Einstellung von Küchenpersonal und Überwachung der Leistungen dieser Personen;*
- i) *Vorbereitung, Würzen und Zubereitung von Spezialitäten und komplexen Gerichten;*
- j) *Erklärung und Durchsetzung von Vorschriften über Hygiene und Lebensmittelsicherheit.*

Auszug aus Systematik der Berufe ÖISCO-08 (Statistik Austria 2011, 250)

Da auch ein Küchenchef ‚klein‘ beginnt und sein Weg mitunter steinig ist, soll im nächsten Kapitel die Ausbildung zum Koch dargestellt werden.

3.4.2. Die Ausbildung zur Köchin bzw. zum Koch

Obwohl Lehrberufe im Bereich Tourismus und Freizeitwirtschaft seit 2007 rückläufig sind, erfreut sich die dreijährige Ausbildung zum Koch weiterhin großer Beliebtheit (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2012b, 23). Unter den Lehrberufen rangiert Koch sowohl bei den weiblichen als auch bei den männlichen Jugendlichen unter den Top 10 (vgl. ebd., 22).

Die Ausbildung erfolgt als Lehrausbildung, die dual aufgebaut ist. Die Berufsschule vermittelt den theoretischen Hintergrund, der Ausbildungsbetrieb die praktische Erfahrung. Voraussetzung ist die Erfüllung der neunjährigen Schulpflicht und der Erhalt einer Lehrstelle in einem Ausbildungsbetrieb.

Jeder Beruf erfordert ganz spezielle Sach- und Fachkenntnisse, die in der Ausbildung vermittelt werden. In der dreijährigen Lehre wird eine ganze Reihe von Anforderungen gestellt:

- Körperliche Anforderungen (Fingerfertigkeit, guter Geruchs- und Geschmacksinn)
- Sachkompetenz (kaufmännisches Verständnis, Konzentrations-, Koordinations-, Organisationsfähigkeit)
- Sozialkompetenz (Aufgeschlossenheit, Entscheidungsfähigkeit, Kundenorientierung)
- Selbstkompetenz (Belastbarkeit, Flexibilität, Kreativität)
- Weitere Anforderungen (gepflegtes Erscheinungsbild, Hygienebewusstsein)

(vgl. BIC.at 2013, o.S.)

Welche Fähigkeiten und Eigenschaften darüber hinaus noch von den jungen Köchen und Köchinnen erwartet werden, ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich.

Mit einer erfolgreich abgeschlossenen Lehre und weiteren Prüfungen kann eine Spezialisierung für eine Fachrichtung angehängt werden. Zusätzlich ermöglicht eine Berufsreifeprüfung den Zugang zu Universitäts- und Fachhochschulstudien und erhöht damit die Karrierechancen im Betrieb.

Es ist also eine durchaus anspruchsvolle Ausbildung, die von den angehenden Köchen viel harte Arbeit und Geschick fordert.

3.5 Zusammenfassung

Die Historie der Gastronomie in Österreich spannt sich vom Gasthaus zur Versorgung von Reisenden über die aus dem nachrevolutionären Frankreich herüberschwappenden, auf kulinarischen Genuss ausgerichteten Restaurants bis zu den heute stark diversifizierten, soziokulturellen Milieus angepassten Angeboten, die Gastronomie – von der Imbiss- bis zur Sterneküche – zum ökonomischen Wachstumsmarkt machen. Bereits seit dem 18. Jahrhundert entwickelte die Gastronomie systemeigene Institutionen wie den Koch, den Kritiker, die Fachzeitschrift etc.

Qualitatives Merkmal der Top-Gastronomie ist zum einen, dass die Küchenleistung als zentrales Qualitätsmerkmal der Dienstleistung identifizierbar ist. Hier geht es um die Präsentation, die Zusammenstellung, die korrekte Zubereitung, das Anrichten und den Geschmack der Speisen. In diesem Zusammenhang fällt auch dem Küchenchef eine bedeutende Rolle zu. Zum anderen weisen sich Betriebe der Top-Gastronomie durch die spezielle Einteilung von Menüs sowie das Eingehen auf besondere Bedürfnisse ihrer Gäste aus. Die kritische Betrachtung und Bewertung in einem Restaurantführer ist ein weiteres qualitatives Merkmal. Die quantitative Darstellung der Unternehmen zeigt, dass die Gastronomie einen wesentlichen Einfluss auf den Wirtschaftsstandort Österreich hat und unterstreicht die Relevanz, sich in einer wissenschaftlichen Arbeit mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Die Berufsfelder in der Küche, die militärischen Organisationsstrukturen nachempfunden sind, erweisen sich als mannigfaltig. Der Küchenchef übernimmt dabei die Funktion des Handwerkers, des operativen Managers und der Führungsperson in einem. Es wird deutlich gezeigt, dass die Ausbildung und Ausübung dieses Berufs dem Koch ein hohes Maß an Anforderungen und Kompetenzen abverlangt.

4 Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente in der Gastronomie

Wie für jedes andere Unternehmen spielt die Kommunikation auch für ein Unternehmen in der Gastronomie eine wesentliche Rolle. *„Die Werbung als Absatzinstrument gewinnt im modernen Marketing-Mix für Hotel- und Gaststättenbetriebe immer mehr an Bedeutung. Nicht nur den finanzkräftigen Groß- und Mittelbetrieben ist die Werbung vorbehalten, sondern vielmehr die kleinen gastronomischen Betriebe müssen sich verstärkt um erfolgreiche Maßnahmen bemühen.“* (Schaetzing 1992, 288) Bringt man hier den bekannten Ausspruch Paul Watzlawiks an, kann auch ein Unternehmen wie ein Restaurant nicht nichtkommunizieren. Und sei es nur die Mundpropaganda. So beschreibt beispielsweise der Psychologe Gerd Gigerenzer (2008, 39f) in seinem Buch ‚Bauchentscheidungen‘ einen Gastronom, der sich obwohl – oder vielleicht gerade weil – er nur ein Menü und das Tag für Tag in gleicher Zusammenstellung anbietet, von Gästen regelrecht überlaufen wird. In diesem Beispiel verfügt das Lokal nicht einmal über Speisekarten. Warum auch? Die Gäste wissen bereits was sie essen werden – und das nur aufgrund der Mundpropaganda (vgl. Gigerenzer 2008, 39f). Auch wenn es solche ungewöhnlichen Ausnahmen gibt, sind sich Restaurants und Gastronomen bewusst, dass Kommunikation stattfinden muss. Neben den klassischen Formen des Marketings, wie der Produkt- und Preisgestaltung kommen bei Gaststätten die Standortwahl und die Kommunikation/Werbung besonders zum Tragen (vgl. Meffert/Bruhn 2000, 278ff). Dass in der Dienstleistung auch der Faktor Personal ein wesentliches Kommunikationsinstrument darstellt, wurde bereits in Kapitel 2.2 gesondert behandelt.

Wie in Kapitel 1.3 erläutert, können nicht alle bedeutsamen Kommunikationsbereiche in dieser Arbeit dargestellt werden. Um den Rahmen dieser Master-Thesis nicht zu sprengen, konzentrieren sich die nächsten Kapitel auf folgende Kommunikationsbereiche:

- Markenmanagement und Branding (siehe 4.1)
- Öffentlichkeitsarbeit (siehe 4.2)
- Reputationsmanagement (siehe 4.3)

Da jeder dieser Bereiche bücherfüllend beschrieben werden könnte, geht die Autorin in den Ausführungen jeweils nur auf eine kurze Darstellung sowie auf die sich daraus ergebenden Besonderheiten für die Gastronomie ein.

4.1 Branding und Markenmanagement in der Gastronomie

Der Aufbau weltweit anerkannter Marken basiert auf dem Berechenbarkeitsprinzip, das Vertrautheit und Orientierung schafft (vgl. Bauhofer 2004, 15). Wie bereits in Kapitel 2.2 dargestellt, ist das Vertrauen in der Dienstleistung besonders wichtig, da immaterielle und abstrakte Käufe immer mit einem gewissen Risiko getätigt werden (vgl. Kotler/Bliemel 2001, 776). Auch Schweiger und Schrattenecker (vgl. 2005, 84) beschreiben, dass der Markenname im Laufe der Zeit eine Orientierungsfunktion für den Verbraucher übernehmen kann, da viele einzelne Informationen, die über die Qualität Auskunft geben, unter dieser einen Schlüsselinformation subsumiert werden. In der Gastronomie stehen daher Marken wie ‚McDonalds‘ und ‚Starbucks‘ als Flaggschiffe auf hoher Markensee. In diesen Gaststätten weiß der Kunden genau, was und welche Qualität ihn erwartet – und das weltweit in der gleichen Form. Diese Unternehmen müssen nicht beschrieben werden, jeder kennt diese Marken. Bei McDonalds, der siebent wertvollsten Marke der Welt (vgl. Interbrand 2013, o.S.), geht es soweit, dass anhand des Big-Mac-Indexes (vgl. The Economist 2013, o.S.) die Kaufkraft einer Währung weltweit verglichen werden kann. Auch in kleineren Dimensionen hat die Marke ihren Wert. Für die Top-Gastronomie, die sich in der Regel nicht als Kette, sondern als einzelnes Unternehmen mit einem oder mehreren Lokalen darstellt, ist Markenmanagement ebenso wichtig – auch wenn dieses nicht mit dem Ausmaß oder der Tragweite von McDonalds gleichgesetzt werden kann. Beispiele für erfolgreiche Marken in der österreichischen Top-Gastronomie wären Plachutta, Figlmüller und auch das Landhaus Bacher. Unter ihren Marken werden Informationen wie ‚gekochter Tafelspitz‘, ‚tellergroße Schnitzel‘ oder ‚kreative Kochkunst auf höchstem Niveau‘ subsumiert.

Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung geht davon aus, dass eine Marke eine Einheit darstellen kann, die wie eine menschliche Persönlichkeit mit einer unverwechselbaren Identität gesehen wird (vgl. Kelava/Scheschonka 2011, 51). Hauptaufgabe der identitätsorientierten Markenführung liegt also in der Schaffung einer eigenständigen Markenpersönlichkeit. *„Durch das Schaffen einer Markenpersönlichkeit werden leblose Produkte ‚vermenschlicht‘“*, bekräftigt Hoenerbach (vgl. 2008, 12). Durch diese Emotionalisierung wird für den Konsumenten ein Zusatznutzen geschaffen: Es entsteht ein Mehrwert, der hilft, das Produkt von der Konkurrenz abzuheben (vgl. Hüttlin 2011, 127f). Vermenschlichte Produkte und Leistungen erhöhen die Aufmerksamkeit des Konsumenten und erleichtern ihm, wie Marken, durch wenige, aber aussagekräftige Botschaften die Verarbeitung von Informationen. Abstrakte Produkte, wie Dienstleistungen es sind, werden dadurch nachvollziehbar. Marken, die mit Emotionen

aufgeladen sind, wird mehr Vertrauen entgegengebracht als komplexen Strukturen oder Konzernen. Da der Konsument menschliche Züge der Marke erkennt, kann er diese leichter verstehen und sich eher damit identifizieren (vgl. Hüttlin 2011, 131ff).

Das Markenmanagement beginnt mit dem Branding, das die Gestaltung des Markennamens, des Markenlogos sowie die Produktgestaltung umfasst. *„Sind diese drei Elemente aufeinander abgestimmt, dienen sie dem effektiven Markenaufbau.“* (Schweiger/Schrattenecker 2005, 84) Je prägnanter und einprägsamer das Branding ist, desto eher wird die Marke be- und gemerkt. Darüber hinaus sollte sich die definierte Soll-Positionierung als auch die strategische Unternehmensausrichtung im Branding wiederfinden (vgl. Herger 2006, 224). Für Gastronomen bedeutet das, dass er gut daran tut, seine beispielsweise asiatische Ausrichtung nicht hinter einem deutschsprachigen Namen oder einem traditionell österreichischem Rot-Weiß-Rot Logo zu verstecken. Diese Irritation verspricht nur in Ausnahmefällen Erfolg. Die gedankliche Assoziation beschreiben auch Preißner und Engel (1999, 105): *„Der Produktname soll entweder auf bestimmte Charakteristika aufmerksam machen oder sich zumindest neutral verhalten.“*

Wichtig ist, dass Branding-Maßnahmen sowohl inhaltlich als auch formal aufeinander abgestimmt werden, um Markenbekanntheit und Markenimage zu schaffen (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2005, 84). Ein in London situiertes Restaurant hat sich beispielsweise dem ‚New York Trash‘-Stil, dem heruntergekommenen Seitengassen-Charme einer Großstadt, verschrieben. Der Eingang ist kaum zu finden, auf der Homepage ist lediglich der Name, die Adresse und eine Telefonnummer vor einer Betonwand, die sich vor Ort auch in der Architektur widerspiegelt, abgebildet und das Personal besticht durch seine farbenfrohen Tätowierungen und Piercings. Die Gäste, die dieses Restaurant besuchen, sind bereit höhere Preise zu zahlen und das ist nicht nur auf die ausgezeichnete Küche zurückzuführen. Hier passen die Branding-Maßnahmen zusammen und Medien sowie Gäste werden aufgrund dieses Gegensatzes auf die Lokalität aufmerksam. *„In der Realität gelingt es nur relativ selten, ein eindeutiges, prägnantes und klar profiliertes Firmenimage mit der erforderlichen Differenzierung von allen konkurrierenden Firmen bzw. Marken zu entwickeln. Bedingungen eines optimalen Werbestils sind jedoch Einzigartigkeit, Individualität und Originalität und somit Differenzierung vom Wettbewerb“*, erläutern Schweiger und Schrattenecker (2005, 259). Dem beschriebenen Restaurant dürfte das – so scheint es – gelungen zu sein.

Die Lokalität muss von der Bauweise über die Inneneinrichtung bis hin zur Dekoration in sich stimmig sein und mit der Marke genauso einhergehen wie die angebotenen Speisen.

Selbst vor den Mitarbeitern macht das Branding nicht halt. Uniformität ist seit Bestehen von Restaurants ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation. Die einheitliche Gestaltung von Drucksorten und Werbematerialien versteht sich von selbst. Gerade die Speisekarte betreffend sollte auf Kommunikation Wert gelegt werden. *„Nüchterne Ausdrucksweise sollte einem Stil weichen, der Lust auf Essen macht.“* (Fuchs 2011, 113)

Das Markenmanagement fasst alle strategischen Ausprägungen und Branding-Aktivitäten zusammen. Es erzählt dem Kunden eine interessante Lebensgeschichte über ein Unternehmen (vgl. Trummer 2013, 26). Damit kann sich der Gast identifizieren und er fasst Vertrauen. *„Das Identitäts- und Markenmanagement werden zu zentralen Ressourcen, um die strategischen Absichten der Organisation gegenüber ihren Stakeholdern und der Öffentlichkeit zu realisieren.“* (Herger 2006, 224)

In einer von Weber Shandwick (vgl. 2012, 1ff) herausgegebenen Studie mit dem Titel: *„The company behind the brand: in reputation we trust“* (vgl. 4.3) wird verdeutlicht, dass die Öffentlichkeit hinter die Marke schauen möchte. Um die Öffentlichkeit gezielt zu erreichen, sollte neben dem Markenmanagement deshalb auch die Öffentlichkeitsarbeit zentrales Thema der Kommunikationsarbeit sein.

4.2 Öffentlichkeitsarbeit in der Gastronomie

Die Öffentlichkeitsarbeit, auch Public Relations (im Folgenden kurz PR) genannt, verfolgt das Ziel, langfristig Verständnis, Sympathie und vor allem Vertrauen für das gastgewerbliche Unternehmen, seine Produkte und seine Dienstleistungen aufzubauen und zu pflegen. Das erreicht man am ehesten, indem die Öffentlichkeit regelmäßig mit positiven Meldungen über Neuigkeiten, Aktivitäten und Entwicklungen versorgt wird (vgl. Schrand/Schlieper 2011, 242).

„Enten legen ihre Eier in aller Stille. Hühner gackern dabei wie verrückt. Was ist die Folge? Alle Welt isst Hühnereier.“ (Henry Ford)

Dabei zählen in der öffentlichen Wahrnehmung nicht die Tatsachen, sondern die Meinungen über die Tatsachen (vgl. Trummer 2006, 12). *„Der Gestaltung bzw. Modellierung von Wirklichkeitsvorstellungen kommt eine wesentliche Bedeutung zu“*, beschreibt auch Herger (2006, 43) in seinen Ausführungen zu den Strategien zur Beeinflussung des Vertrauens durch Kommunikation.

Grundsätzlich ist PR im Gegensatz zu Werbung kostenlos. Entweder informiert das Unternehmen aktiv relevante Medien – am effizientesten über einen Presseverteiler – oder Medien werden auf das Unternehmen aufmerksam. Gastgewerbliche PR-Aktivitäten, die durchaus mit gewissen Kosten bzw. einem Aufwand verbunden sind, wären laut Schrand und Schlieper (vgl. Schrand/Schlieper 2011, 243ff) folgende:

- Aktions- und Spezialitätenwochen
- Kochkurse
- internationale Gäste
- Jubiläumsveranstaltungen
- Degustationen (siehe 1.5.1.)
- Product-Placements (siehe 1.5.2.)
- Sponsorings (siehe 1.5.2.)

(vgl. Schrand/Schlieper 2011, 243ff)

Der Prozess, der bei der Öffentlichkeitsarbeit stattfindet, soll anhand folgender Abbildung verdeutlicht werden:

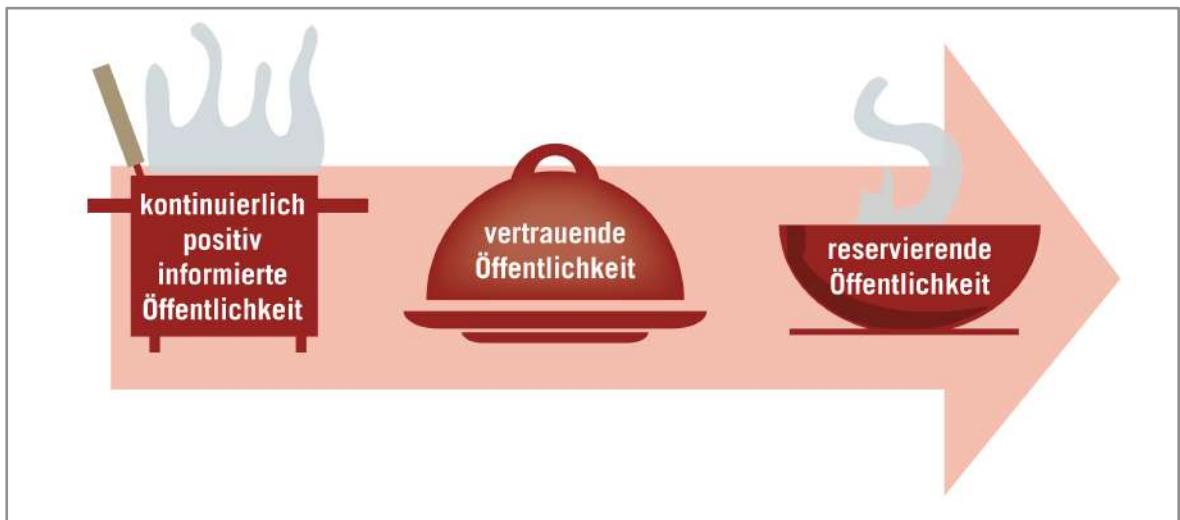


Abbildung 14: Der Prozess der Öffentlichkeitsarbeit; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schrand 1999, 246

Dass PR für die Vertrauensbildung von großer Bedeutung ist, beschreibt auch Herger (vgl. 2006, 41). In den Ausführungen zu den Strategien zur Beeinflussung des Vertrauens durch Kommunikation beschreibt er mehrere Einsatzgebiete und kommt zu dem Schluss:

„Damit ist die Zweckorientierung der Public Relations in Organisationen begründet.“
(Herger 2006, 41)

„Hinsichtlich der Werbung kann zwischen der äußeren und inneren Werbung unterschieden werden. Während die äußere Werbung auf einer Reihe von Werbemitteln [...] basiert, muss gerade der inneren Werbung mit der „Mund-zu-Mund“-Werbung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.“ (Schaetzing 1992, 288) Denn diese Art der Werbung kommt vom Inneren einer Person und diese wird wesentlich von der Öffentlichkeitsarbeit beeinflusst. Neben der Öffentlichkeitsarbeit, die sich an externe Stakeholder richtet, wird auch der internen Kommunikation eine hohe Bedeutung zuteil (siehe 2.4) da die eigenen Mitarbeiter in der Dienstleistung ein wichtiges Marketinginstrument darstellen (siehe Abb. 5 in Kapitel 2.2) und über das Unternehmen kommunizieren (vgl. Meffert/Bruhn 2000, 376). Neben der Tatsache, dass eine gute Öffentlichkeitsarbeit Kritiker und Gäste erreicht, ist es – wie in anderen Branchen, wo Fachkräftemangel herrscht – ein unerlässliches Personalmarketing-Instrument (vgl. Frauenrath 2011, 141) Auch wenn gute PR ‚zu Hause‘ beginnt, möchte die Autorin an dieser Stelle ebenso relevante Themen wie ‚Internal PR‘ und ‚Employer Branding‘ (beide Begriffe in Kapitel 1.5.2. beschrieben) ausgrenzen, um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen und um den Fokus auf die Kernthemen der Master Thesis beizubehalten.

Public Relations, in ihrer speziellen Anwendung für die Hotellerie und Gastronomie, beschreibt Schaetzing (vgl. 1992, 294f) wie folgt in 10 Punkten:

1. Public Relations (PR) – die Öffentlichkeitsarbeit – ist höher einzustufen als die kostenintensivere Werbung. PR schafft einen guten Ruf und beeinflusst langfristig den Kaufentscheidungsprozess
2. kommt es bei der Werbung darauf an, Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, so geht es bei der PR-Arbeit darum, den Ruf des Unternehmens aufzubauen, zu festigen oder zu erhalten
3. im Rahmen der PR-Arbeit unterscheidet man:
 - a. Veröffentlichungen
 - b. Kontaktpflege
 - c. innerbetriebliche Maßnahmen
 - d. Unternehmensgeschichte
 - e. Meinungsforschung
4. als wichtiger Grundsatz der PR-Arbeit gilt, niemals mehr zu versprechen als man leisten kann

5. den Betrieb bei öffentlichen Ausstellungen und Wettbewerben positiv vertreten
6. weitgehende Kontaktpflege wie beispielsweise Anfragen und Bestellungen rasch und sorgfältig durchzuführen
7. das Betriebsklima zu pflegen
8. die Firmengeschichte, die den Charakter eines Betriebes darstellt, entsprechend hervorheben
9. Meinungsforschung als relevant zu erachten
10. PR, Imagepflege, eine pressefreundliche Haltung schaffen viele Kontakte und prägen die Stellung des Unternehmens am örtlichen Markt

(vgl. Schaetzing 1992, 294f)

Um in der Öffentlichkeit Ziele zu erreichen, stehen folgende PR-Instrumente zur Verfügung:

- Medienarbeit (mehr dazu in Kapitel 5.3 ‚Rolle der Medien‘)
 - Exklusivgespräch mit dem Journalisten
 - Kammingespräch (in kleiner Runde)
- Presseinformationen/-aussendungen
- Pressekonferenz (nur bei sehr wichtigen Inhalten)
- Pressefahrten und -reisen (Trend nimmt ab)
- Medienkooperationen
- Events und Veranstaltungen

(vgl. Trummer 2013, 32ff)

In der Gastronomie bieten sich beispielsweise Einladungen von Journalisten ins Restaurant (zur Präsentation der Küchenleistung unter einem neuen Küchenchef) sowie Veranstaltungen wie das ‚Wachau Gourmet Festival‘, bei dem internationale Köche mit heimischen Köchen zusammentreffen, an.

Grundsätzlich gilt es, bei der Öffentlichkeitsarbeit seine Ressourcen sinnvoll und ohne Nachdruck einzusetzen. Immer strenger werdende Compliance-Regeln (siehe 1.5.2.) bringen die Branche immer mehr in Bedrängnis (vgl. Rosam 2013, 7). So sollte es bei Journalisten wie auch Geschäftspartner, die eingeladen werden, beim Kernnutzen, in diesem Fall beim guten Essen, bleiben (vgl. Trummer 2013, 34).

Die Wichtigkeit der Einbindung der Medien bei der Öffentlichkeitsarbeit ist unbestritten. *„Journalisten und Medien berichten, reflektieren, kritisieren und schaffen ein mediales Bild des Unternehmens, das sie in eine breitere Medienöffentlichkeit vermitteln. Sie sind damit selbst Stakeholder des Unternehmens, und einer der wichtigsten dazu. Die Kommunikation mit ihnen beeinflusst das mediale Bild des Unternehmens, im positiven wie im negativen Sinne.“* (Deekeling/Arndt 2006, 45) Es gilt daher einiges zu beachten, um in der Flut an Informationen, die ein Journalist tagtäglich zu bewältigen hat, die gewünschte Aufmerksamkeit zu erlangen. Bei Presseinformationen sind deshalb Faktoren wie knappe Texte, Aktualität, angehängte Fotos in Druckqualität, griffige Headlines u.v.m. zu beachten (vgl. Trummer 2013, 32).

Mit den genannten Informationen, das heißt dem Versorgen der Öffentlichkeit mit Neuigkeiten, Aktivitäten und Entwicklungen, verfolgt die Öffentlichkeitsarbeit das Ziel, langfristig Verständnis, Sympathie und vor allem Vertrauen für das gastgewerbliche Unternehmen aufzubauen (vgl. Schrand/Schlieper 2011, 242). Damit wird die Reputationsvermittlung zu den zentralen Themen der Öffentlichkeitsarbeit. Die Rolle der Medien wird in Kapitel 5.3 dargestellt, die Bedeutung der Reputation in der Gastronomie wird im nächsten Kapitel ergründet.

4.3 Reputationsmanagement in der Gastronomie

Reputation geht zurück auf das lateinische ‚reputatio‘, was unter anderem Berechnung oder Anrechnung bedeutet. Im Bereich der Gastronomie ist es die Kalkulierbarkeit der Dienstleistung (vgl. Bauhofer 2004, 15). Das tägliche Versprechen muss immer wieder aufs Neue eingelöst werden. Erst dann wird dieser Einsatz durch Konsumieren der Kunden belohnt (ebd., 16). Eisenegger (vgl. 2005, 24f) bezeichnet Reputation als das öffentliche Ansehen, das eine Person oder Institution mittel- oder langfristig genießt.

Reputationsmanagement, englisch Reputation Management, spielt in der Agrar- und Ernährungsindustrie schon lange eine Rolle. Nach einer Reihe von Lebensmittel-skandalen versuchen Unternehmen – vom Hersteller und Verarbeiter über den Händler bis hin zum Restaurant – nun wieder Vertrauen aufzubauen (vgl. Van Workum/Van Lieshout 2007, 255ff).

Bei einem global eingesetzten Begriff wie ‚Reputation Management‘ liegt der Gedanke nahe, dass dieser nur für große, internationale Konzerne Bedeutung findet. Bauhofer

(2004, 174) beschreibt jedoch die Relevanz für kleine Unternehmen wie folgt: *„Jede Person und jedes Unternehmen – kleine und mittelgroße Unternehmen eingeschlossen – sollten an einer intakten Reputation ein vitales Interesse haben. Dabei sind weniger die Größe als die konkreten Erfordernisse des jeweiligen Marktes für ein erfolgreiches Reputation Management ausschlaggebend.“* Demnach ist Reputation auch für kleinere Unternehmen der Dienstleistung, wie es Gastronomiebetriebe in der Regel sind, bedeutend.

Da in der Praxis die Begriffe Reputation und Image oftmals willkürlich verwendet werden, bedarf es an dieser Stelle eines kurzen Exkurses.

4.3.1. Begriffsdefinition und -abgrenzung: Reputation versus Image

Warum die beiden Begriffe so nah beisammen liegen, beschreibt folgende Auseinandersetzung: *„Obwohl sich beide Begriffe auf die Außenwahrnehmung des Unternehmens beziehen und die Unterscheidung zwischen Image und Reputation nicht eindeutig ist, gibt es sicherlich mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede.“* (vgl. Peetz 2003, 3f) Tatsächlich sind nach Mast die sozialpsychologischen Funktionen, die hinter den genannten Termini stehen, vergleichbar: Ihre Orientierungsfunktion hilft, komplexe Sachverhalte in Wahrnehmungsinhalte einzuordnen, durch ihre Tendenz zu Pauschalierung und Stereotypisierung haben sie eine entlastende Funktion sowie eine Zuordnungsfunktion, die als Maßstab für konforme und deviante Verhaltensweisen wirkt (vgl. Mast 2008, 64). Die Orientierungsfunktion, die in Kapitel 4.1 Branding und Markenmanagement erläutert wurde, wird auch den Termini Image und Reputation zugeschrieben. *„Images und Reputationsvorstellungen erfüllen für Individuen eine Orientierungsfunktion und beeinflussen das Verhalten und Handeln des Menschen. Bei der Fülle der Entscheidungen und Wahlhandlungen, die täglich getroffen werden müssen, ist es völlig unmöglich, allen Dingen auf den Grund zu gehen. Der Mensch lässt sich dann von seinen Vorstellungsbildern, die für ihn eine Art ‚Kompass‘ darstellen, in ganz bestimmte Richtungen führen.“* (Mast 2008, 64)

„Reputation ist mehr als Image – es ist einen Gegenpol“, behauptet hingegen Bauhofer (2004, 179f), da Image unreflektiert stattfindet, während Reputation eine bewusste Bewertung sei. *„Die Devise ist hier Sein statt Schein und Überzeugen statt Überreden“.*

Auch Herger (2006, 184f) differenziert die Begriffe Image und Reputation, stellt jedoch – auf Basis einer Evaluierung von Gotsi und Wilson – Wechselbeziehungen der beiden Begriffe auf:

a) Die Reputation wird mit Image gleichgestellt

der Begriff Image wird beschrieben, der Begriff Reputation wird ignoriert

⇒ Kritik am oberflächlichen Umgang und der zu undifferenzierten und kaum reflektierten Argumentation

b) Die Reputation unterscheidet sich vom Image

die Begriffe basieren auf unterschiedlichen Konzepten und haben nichts miteinander zu tun, das Image-Konzept ist hierbei negativ assoziiert und oberflächliche ‚Aufbesserungen‘ dienen zur Vertuschung von Wahrheiten

c) Die Reputation ist für das Image bestimmend

Image repräsentiert die Wahrnehmung auf individueller Ebene (also einer einzelnen Person), während die Reputation die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit bezeichnet

⇒ Reputation als Einflussgröße auf das Image einzelner Stakeholder

d) Das Image ist bestimmend für die Reputation

Reputation als Momentaufnahme, die verschiedene Images vereint

⇒ somit wird Image der Reputation übergeordnet

(vgl. Herger 2006, 184f)

Während man Image kurzfristig einkaufen kann, bedarf es bei Reputation harter Arbeit, die über einen längeren Zeitraum anhält. Da diese tiefer und reflektierter ist, ist sie einerseits kostenintensiver, andererseits beeinflusst sie die Unternehmensziele in höherem Ausmaß (vgl. Bauhofer 2004, 17). Zudem entfaltet Reputation stets eine Rangordnung und impliziert damit immer höhere oder geringere Wertschätzung, größere

oder geringere Akzeptanz, wohingegen Image von seinem Bedeutungsgehalt zunächst neutral konnotiert ist und offen lässt, ob damit kognitiv-neutrale oder bewertende Assoziationen verbunden sind (vgl. Eisenegger 2005, 24f). Auch Mast teilt diese Interpretation zum Zeitraum und definiert: *„Image ist – im Vergleich zur Reputation – das spontane, intuitive Bild eines Unternehmens bei einzelnen Stakeholdern, während die Reputation eine meist langfristig orientierte, aggregierte Bewertung von Unternehmenseigenschaften und -handlungen darstellt.“* (Mast 2008, 63f)

Es wird deutlich, dass Image durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen rascher wandelbar ist als Reputation, die weit stabiler ist und auf der Summe aller Erfahrungen im Zeitverlauf basiert: Reputation entsteht über viele Jahre hinweg durch glaubwürdiges und widerspruchsfreies Handeln (vgl. Eisenegger 2005, 24f, Peetz 2003, 4). Eine Reputation konstituiert sich über die Zeit hinweg aus der Berechenbarkeit des Handelns. Diese Berechenbarkeit besagt, dass man Worten Taten folgen lassen muss. Denn Reputation könne man sich nur durch Leistungen verdienen, während Image durch imagebildende Maßnahmen leichter wandelbar sei (vgl. Bauhofer 2004, 174).

„Corporate image can be created, but corporate reputation must be earned“, erläutern auch Dalton und Croft (2003, 9) und definieren wie folgt: *„Corporate reputation is the sum of the values that stakeholders attribute to a company, based on their perception and interpretation of the image the company communicates and its behaviour over time“*. Damit schaffen sie ebenfalls eine klare Abgrenzung zu Image, in dem sie dessen Kurzfristigkeit der langfristigen Reputation gegenüberstellen. Als Differenzierungsmerkmal wird in der Literatur des Weiteren der Fokus auf bestimmte Zielgruppen aufgelistet: *„Image bezieht sich demnach eher auf die Einschätzungen und Interpretationen einzelner Stakeholder, Reputation auf die Thematisierung einer Organisation in der Öffentlichkeit.“* (Mast 2008, 63) Auch wenn nun die Begriffe Reputation und Image differenziert zu betrachten sind, sind beide – sei es nun kurz oder langfristig – für Unternehmen bedeutend. Welche Wichtigkeit sie auf die Gastronomie haben, soll im kommenden Abschnitt erläutert werden.

4.3.2. Bedeutung der Reputation für die Gastronomie

Die Reputation eines Unternehmens gehört zu dessen wichtigsten immateriellen Vermögenswerten, die zunehmend auch Wert und Erfolg des gesamten Unternehmens bestimmen (vgl. Peetz 2003, 1). Die Relevanz von Vertrauen für Organisationen in

empirischem Ausmaß in komplexen modernen Gesellschaften beschreibt auch Nikodemus Herger, der Seligmann zitiert: *„The emphasis in modern societies on consensus, the ideology of pragmatism, problem-solving, and technocratic expertise, as well as conflict management (as opposed to ideological fission), are all founded on an image of society based on interconnected networks of trust – among citizens, families, voluntary organizations, religious denominations, civic associations, and the like.“* (Herger 2006, 25)

Mit einer guten Reputation lassen sich Unternehmensziele positiv beeinflussen. So rechtfertigen eine einfachere Mitarbeitergewinnung, höhere Loyalität der Kunden sowie höhere Verkaufspreise die hohen Kosten des Reputationsaufbaus (vgl. Bauhofer 2004, 17). Im Gegenzug erfordert eine schlechte Reputation ihren Preis, der sich im Organisationsaufwand widerspiegelt: *„The weaker the reputation, the more talking and writing (for instance, in business-to-business contracts) are needed.“* (Van Woerkum/Van Lieshout 2007, 258). Auch Griffin (2008, 72ff) führt an, dass Reputation im *„Heart of Business“* verankert sein muss.

Damit rechtfertigen sich die Anstrengungen auch für ein Dienstleistungsunternehmen, wie beispielsweise Restaurants. Gerade in der Top-Gastronomie bedarf es eines hohen Grads an Rechtfertigung in Bezug auf die Preisgestaltung (vgl. Dreyer/Dehner 2003, 23ff).

In einer Studie wurden die Interdependenzen zwischen Marken- und Unternehmensreputation untersucht mit dem Ergebnis, dass der Respekt der Kunden vor kleinen, lokalen Unternehmungen gestiegen ist, während dieser bei großen Unternehmen – international und national – gefallen ist (vgl. Weber Shandwick 2012, 1). Dies sind mit Sicherheit auch die Auswirkungen der Finanzkrise. Die Wichtigkeit der Reputation in Krisenzeiten beschreibt auch das British Food Journal: *„Reputations are helpful to overcome crises, when stakeholders can become uncertain about what and whom we trust.“* (Van Woerkum/Van Lieshout 2007, 258)

Dass Reputation nicht nur im hier und jetzt oder in Krisen hilfreich ist, beschreibt Hellmann (2003, 290f) wie folgt: *„Einmal erworbene Reputation hat demnach die Tendenz, noch mehr Reputation – bezogen auf den Wissenschaftsbetrieb etwa in Form von Ehrungen oder Preisen – auf sich zu ziehen“* und bescheinigt damit auch einen positiven Einfluss auf die zukünftige Entwicklung.

Wie in diesen Absätzen dargestellt, ist Reputation unbestritten ein Faktor, der sich positiv oder negativ auf ein Unternehmen auswirkt. *Doch wie wird die Reputation gemessen?* Damit beschäftigt sich das kommende Kapitel.

4.3.3 Instrumente der Reputationsmessung in der Gastronomie

Grundsätzlich steht zur Messung der Reputation eine ganze Palette qualitativer und quantitativer Methoden der empirischen Sozialforschung zur Verfügung. Um den Rahmen dieser Master Thesis nicht zu sprengen, konzentriert sich dieses Kapitel auf die Erfolgsmessung der Gastronomie. Wie in Kapitel 3.2 dargestellt, differenziert sich die Top-Gastronomie anhand ihrer Qualität von der herkömmlichen. *„Hierbei spielen Restaurantkritiker eine wesentliche Rolle. Sie überprüfen geschult oder zumindest erfahren – möglichst objektiv – die Qualität eines Restaurants und ob diese auch über einen gewissen Zeitraum gehalten wird.“* (Müller 2012, 32) Diese Beurteilungen finden sich dann in diversen Zeitungsartikeln, Internetforen oder zusammengefasst in Restaurantführern wieder. Da die drittgenannte Form bedeutend für die Gastronomie ist, wird diese anhand von zwei – in Österreich maßgeblichen – Restaurantführern dargestellt: dem ‚Gault&Millau‘ und dem ‚falstaff Restaurant Guide‘. Beide führen eine qualitative Bewertung (im Gegensatz zu einer in Kapitel 3.2 dargestellten faktischen Auflistung) durch. Sie unterscheiden sich in den Akteuren, welche die Bewertung durchführen.

4.3.3.1. Bewertung durch den Gault&Millau

1969 von den beiden Journalisten Henri Gault und Christian Millau gegründet, gehört der Gault&Millau heute zu den wichtigsten und Bekanntesten Restaurantführern. Der Bewertung der Küchenleistung liegen folgende Kriterien für die qualitative Bewertung der Küchenleistung zugrunde:

- Qualität und Frische der verwendeten Produkte
- Kreativität und Professionalität der Zubereitung
- Harmonie der Gerichte und der Menüfolge
- exakte Garzeiten
- Präsentation der Gerichte

- Geschmack

(vgl. Gault&Millau 2013c, o.S.)

Dabei bevorzugt der Gault&Millau keinen speziellen Kochstil. Alle gängigen Formen, ob klassisch, modern, regional, cross-kulturell, vegetarisch oder exotisch, fließen in die Bewertung ein. Die Noten richten sich nach dem französischen Schulnotensystem (0 bis 20 Punkte). Diese Punkte würdigen ausschließlich die Küchenleistungen. Der Service, das Ambiente und die Weinkultur des Restaurants werden beschrieben. *„Die Gault&Millau-Tester sind gelernte Feinschmecker. Das sind sie nicht im Sinne eines Lehrberufs, den es auch gar nicht gibt, sondern aus ihrer Erfahrung heraus. Sie müssen, um eine Küche und ein Restaurant kompetent und vorurteilsfrei im Sinne des anspruchsvollen Gastes beurteilen zu können, mindestens tausendmal in unterschiedlichsten Restaurants in Österreich und anderen kulinarischen Ländern gewesen sein und dabei gleichsam ein Reihenhäuschen verfressen haben“*, beschreibt der Guide seine als freie Mitarbeiter tätigen Bewerter, die sich als ‚Mystery Shopper‘ (siehe 1.5.2.) in geheimer Mission auf der Suche nach dem besten Geschmack machen (vgl. Gault&Millau 2013c, o.S.). Die besten Restaurants Österreichs des Jahres 2012 wurden bereits in Kapitel 3.3 dargestellt.

Bei aller sorgfältiger Beachtung dieser objektiven Kriterien bekennt sich der Gault&Millau ehrlich dazu, dass Restaurantkritiken ebenso wie Literatur-, Theater- Musik- oder Filmkritiken nicht völlig frei von Subjektivität sein können. Aus diesem Grund haben sich als Gegenpol zur Bewertung durch erfahrene Kritiker auch Guides etabliert, die Kundenmeinungen zur Bewertung heranziehen, wie beispielsweise der ‚falstaff Restaurant Guide‘, der im Folgenden kurz beschrieben wird.

4.3.3.2. Bewertung durch den falstaff Restaurant Guide

Dieser Restaurantführer lässt Restaurantgäste – sofern diese über eine falstaff Mitgliedschaft verfügen – mittels Abstimmung (auch Voting genannt) über die Reihung im Guide bestimmen.

Für das Ranking des Jahres 2012 haben 17.000 Mitglieder insgesamt 210.000 Bewertungen abgegeben (vgl. falstaff Restaurant Guide 2013, 6). Mit dieser Anzahl kompensiert der Guide die fehlenden Experten und spiegelt den Geschmack der österreichischen Hobby-Gourmets wider.

Insgesamt wurden dabei 1.500 Restaurants und Gaststätten bewertet, wobei deren Qualität mit bis zu vier ‚Gabeln‘ ausgezeichnet wurde. Die besten Restaurants lt. falstaff (2013, 32f) werden in nachfolgender Tabelle dargestellt:

RANG	NAME	STADT	PUNKTE
1	Ikarus Hangar-7	Salzburg	99
1	Landhaus Bacher	Mautern	99
1	Silvio Nickol	Wien	99
1	Steirereck Stadtpark	Wien	99
2	Hubertus Johanna Maier & Söhne	Filzmoos	98
2	Obauer	Werfen	98
2	Paznauner Stube Trofana Royal	Ischgl	98
3	Döllner	Gölling	98
4	Kreuzwirt am Pössnitzberg	Leutschach	97
5	Griggeler Stuba	Lech	97
6	Taubenkobel	Schützen	96
7	Alexander	Fügenberg	95
7	Pfefferschiff	Hallwang	95
7	Rosengarten Relais & Chateau	Kirchberg	95
7	Seerestaurant Saag	Techelsberg	95
7	Tanglberg	Vorchdorf	95
7	Triad	Bad Schönau	95
7	Verdi	Linz	95
8	Hanner	Mayerling	95
9	Esszimmer	Salzburg	94
9	T.O.M. am Kochen	Leutschach	94
9	Waldschänke	Grieskirchen	94
10	Döllner's Wirtshaus	Gölling	94
11	Heimatliebe im A-Rosa	Kitzbühel	93
11	Mraz & Sohn	Wien	93
12	Bauer	Wien	93
12	Guth	Lauterach	93
12	Messnerhaus	Mauterndorf	93
12	Steirereck Pogusch	Turnau	93
12	Toro Toro	Hallein	93

Tabelle 5: Gesamtbewertung für Österreich (falstaff 2013, 32f)

Dass mit einer schlechten Kritik ein Restaurant auch vom ‚Top‘ zum ‚Flop‘ werden kann, liegt in der Natur der Bewertung. Ö1 Redakteur Bachl auf die Frage zu den negativen Folgen der Kritik an österreichischen Restaurants: *„Was verrissen wird, sind eher Lokale, die auch Ankündigungspolitik betreiben. Wenn ein Lokal mit einer PR-Maschinerie oder einer Preisvorgabe die Latte selbst hoch legt, dann muss man diese Latte auch als Messpegel verwenden. Dann ist eine schlechte Kritik gerechtfertigt oder gar notwendig.“* (Müller 2012, 32)

Fakt ist jedoch, dass Restaurants mit einer guten Reputation, das heißt einer kontinuierlichen Erbringung einer guten Leistung, auch die ein oder andere schlechte Kritik wegstecken können.

4.4 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird deutlich gezeigt, dass im Kommunikationsmaßnahmen und -instrumente wesentliche Bestandteile des Dienstleistungssektors sind. Konzepte des Markenmanagements, der Öffentlichkeitsarbeit und des Reputationsmanagements können zielführend auf die Gastronomie heruntergebrochen werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei, mit Blick auf die Forschungsfrage, auf dem Reputationsmanagement.

Der Herausforderung, das Risiko des Konsumenten bei seiner Kaufentscheidung zu minimieren, begegnen Unternehmen mit dem Aufbau von Marken. Diese geben durch Wiedererkennung Orientierung und reduzieren Komplexität. Wichtig ist ein konsistentes Markenmanagement, das neben dem Branding (Markenname, Logo und Gestaltung von Produkten) auch die strategische Ausrichtung (Zielgruppe, Standort, Architektur, Ausstattung, Preispolitik etc.) überwacht. So ist in der Gastronomie neben der kulinarischen Qualität eines Restaurants auch seine eigene Identität, mit der sich Gäste identifizieren, wichtig.

Ein weiteres Mittel der Risikominimierung ist aktive PR. Sie dient dazu, durch gezielt zirkulierte Botschaften bei potenziellen Kunden, aber auch bei Stakeholdern, z.B. Lieferanten, Investoren, Mitarbeiter, Meinungsbildnern etc., langfristig ein Bild oder eine Meinung über die Dienstleistung/das Unternehmen herzustellen. In der Gastronomie zielt

die PR in der Regel auf die Herstellung von Vertrauen in die Qualität der Speisen und des Service ab. Innerhalb des Unternehmens wirkt PR zur Schaffung von Vertrauen bei Mitarbeitern, die infolge als Multiplikatoren ein positives Bild nach außen tragen. PR-Maßnahmen der Gastronomie (wie z.B. Aktionswochen, Kochkurse, Verkostungen, Kooperationen) sind genauso wichtig wie aktive Zusammenarbeit mit Journalisten, die durch Aussendung von Pressemeldungen oder Presseeinladungen informiert werden.

In diesem Kapitel wird deutlich, dass Reputation nicht gleich Image ist. Beides dient dem Konsumenten zur Orientierung und Komplexitätsreduktion. Trotz der konstatierten Unschärfe in der Abgrenzung kann festgehalten werden, dass das Image eines Unternehmens gezielt aufgebaut werden kann und sich in der Regel auf eine bestimmte Zielgruppe bezieht, während Reputation verdient werden muss. Sie ist nicht zielgruppenspezifisch und lässt sich als langfristige Wertschätzung der Verlässlichkeit einer Dienstleistung bezeichnen. Dies macht die Reputation zum wichtigsten immateriellen Vermögenswert der Gastronomie. Restaurants mit hoher Reputation haben in der Regel loyale Kunden, gute Argumente für ihre Preispolitik sowie wenig Probleme bei der Rekrutierung von Mitarbeitern. Zudem überwinden sie Krisen, wie den volkswirtschaftlich bedingten Rückgang von Restaurantbesuchen, besser. Ein wichtiges Instrument der Reputationsmessung in der Gastronomie sind Restaurantkritiker und Restaurantführer, deren Bewertungskriterien sowohl qualitativ als auch quantitativ angelegt sind. Die qualitativen Kriterien sind entscheidend für das Ansehen eines Restaurants.

Das Reputationsmanagement ist ein zentrales Kommunikationskonzept der Agrar- und Nahrungsmittelindustrie, das professionell bearbeitet wird. Im Bereich der Gastronomie finden bereits Bestrebungen in eine ähnliche Richtung statt, die aber in ihrer gezielten Umsetzung noch jenen der Industrie nachhinken.

5 Der Küchenchef in der Kommunikation

Der Küchenchef gehört zum Führungsteam eines Restaurantunternehmens (siehe 3.4). Aufgrund der Tatsache, dass er oftmals auch das Aushängeschild des Restaurants ist (siehe 3.2), liegt es nahe, ihn mit einem Manager oder CEO (siehe 1.5.2.) eines Unternehmens gleichzustellen. Auch wenn das Thema ‚CEO Reputation Management‘ in der Wissenschaft bereits eingehend beleuchtet wurde, findet sich keine klare Definition. Man stößt eher auf eine Vielfalt von Bezeichnungen, die ähnliche Bereiche mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten umreißen, aber nicht klar voneinander abgrenzbar sind. Benutzte Termini (siehe 1.5.2.) wie Personality PR, Personal Public Relations, Personal Publicity, Personal Branding, Mensch als Marke, Celebrity Marketing, Personen Marketing bis hin zu CEO-Kommunikation werden hier verwendet. Natürlich stehen diese alle im Kontext von PR oder Marketing für Personen (vgl. Herbst 2011, 9; vgl. Nessmann 2011, 166ff).

Dass Führungskräfte in großen Konzernen als Gesicht des Unternehmens dargestellt werden (vgl. Deekling/Arndt 2006, 21), ist hinlänglich bekannt. Obwohl auch in der Gastronomie Personality Branding in der Praxis üblich ist, wird dies in der Regel nicht mit diesem Terminus bezeichnet und in den wenigsten Fällen professionell betrieben. Selbst in der Literatur zu Personality Branding gibt es nur wenige Beispiele von Personen in der Gastronomie. Diese Master Thesis ist ein vorsichtiger Versuch, einen Vergleich zwischen CEO Branding, das wissenschaftlich sehr gut beforscht wurde, und dem Küchenchef, dem Chef de Cuisine, herzustellen und Vergleiche zu ziehen. Damit nimmt ‚CEO Branding‘ eine neue Dimension an: ‚Chef Branding is the name of the game.‘

Um diese Brücke zu schlagen, werden daher in diesem Kapitel folgende Themen beleuchtet:

- Kommunikationsmaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit für Personen in der Gastronomie (siehe 5.1),
 - Menschen als Marken und Eigen-PR (siehe 5.1.1.)
 - Elektronische Medien in der Personen-PR (siehe 5.1.2.)
 - Differenzierung und Alleinstellungsmerkmal in der Personen-PR (siehe 5.1.3.)
- Reputationsmanagement (siehe 5.2) für Personen in der Gastronomie,
- die Rolle der Medien bei der Vermittlung von Reputation (siehe 5.3) sowie

- die Bedeutung der Reputation einer Person für eine Institution und deren Auswirkungen (siehe 5.4)

5.1 Kommunikationsmaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit für Personen in der Gastronomie

Seitdem es Medien gibt, findet Öffentlichkeitsarbeit für Personen statt. Neben Politikern, Schauspielern und sonstige Prominenten scheinen immer öfter Personen, die an der Spitze von Unternehmen stehen, in den Nachrichten vertreten zu sein. Einer der Gründe dafür ist, dass Geschichten über Menschen eine weitaus höhere Anziehungskraft besitzen, weil sich Rezipienten eher mit Individuen als mit Firmen identifizieren (vgl. Hüttlin 2011, 132). Das haben einige Unternehmen erkannt und setzen Personality Branding gezielt ein. Eine professionelle Inszenierung der Führungspersönlichkeit führt unweigerlich dazu, dass Unternehmungen wie Microsoft und Apple mit Personen wie Bill Gates und Steve Jobs verbunden werden.

Auch Journalisten bilden sich ihre Meinung durch den persönlichen Kontakt (vgl. Biehl-Missal 2007, 50) und berichten über Themen, die ihre Zielgruppen interessieren. In den Berichten über faktisch anmutende Organisationen finden sich deshalb immer öfter Hintergrundgeschichten über die handelnden Personen. So wird beispielsweise beim EU-Gipfel-Treffen – neben den entscheidenden Entwicklungen – auch über ‚deutsch-französische Küsschen‘ berichtet und als der amtierende Weltbankpräsident im Jänner 2007 bei dem Besuch einer türkischen Moschee seine Schuhe auszog, war der Zustand seiner Socken wochenlang Thema in den Medien. Auch wenn die Sensationslust schon immer das Interesse der Öffentlichkeit weckte, sind es heutzutage Storys über Menschen hinter Marken, die bewegen (vgl. Trummer 2006, 28). Einer der Gründe dafür ist, dass komplexe Inhalte, wenn diese an Menschen aufgezaunt werden, von der Öffentlichkeit leichter verstanden werden (vgl. Nessmann 2007, 834).

Auch das Bild eines Küchenchefs wird vor allem über die Medien vermittelt, denn nur ein Bruchteil der Menschen kennt den Koch persönlich. Es scheint daher gerechtfertigt, professionelle Medienarbeit auch an ihm anzuwenden.

„Menschen bewegen sich zunehmend auf Märkten, auf denen sie ihre Leistung kraftvoll profilieren müssen.“ (Herbst 2011, 9) Wie sich Künstler am Unterhaltungsmarkt, Sportler am Sponsoringmarkt oder Politiker am Meinungsmarkt profilieren, so müssen sich auch

Manager in der Wirtschaft hervorheben – denn wie bei Produktmärkten sind auch die Wirtschaftsmärkte weitgehend gesättigt. Durch den hohen Wettbewerbsdruck werden die Leistungen zunehmend austauschbar und somit wird die Personalisierung auch immer bedeutender, um sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile verschaffen können (ebd.) Das bestätigt auch Kommunikationsexperte Dietmar Trummer „*Das Medienzeitalter verlangt Gesichter zur Orientierung.*“ (Trummer 2006, 28) Um den Mensch als Marke zu begreifen, dient das folgende Kapitel.

5.1.1. Menschen als Marken und Eigen-PR

Um sich von anderen zu differenzieren, muss wie der Mensch klar erkannt und zugeordnet sowie seine Leistung als begehrenswerte Alternative empfunden werden. Damit wird der Mensch zur Marke. Herbst stellt in seinem Sammelwerk ‚Der Mensch als Marke‘ zehn Thesen auf, die hier zusammengefasst dargestellt sind:

1. „Zur Profilierung der Leistung von Menschen auf Märkten liefern Konzepte der Markenführung wichtige Erkenntnisse. Sie ermöglichen, den Menschen als Marke aktiv, systematisch und langfristig zu positionieren“.
 - Grundgedanke dieser These ist, dass auch Menschen ihre Leistung auf Märkten anbieten und daher professionell vermarkten müssen. Sie können dabei auf umfangreiche Erkenntnisse der modernen Markenführung zurückgreifen.
2. „Von den Konzepten der Markenführung scheinen Identitätskonzepte für das Vermarkten der Leistungen von Menschen am besten geeignet“.
 - Identitätsorientierte Konzepte stellen die einzigartige Persönlichkeit der Marke ins Zentrum der Betrachtung und erkennen Markenführung als umfassenden nach innen und außen gerichteten Managementprozess – mit dem Ziel, ein starkes und widerspruchsfreies Vorstellungsbild der Marke zu entwickeln.
3. „Im Mittelpunkt der Vermarktung der Leistung von Menschen steht die starke Persönlichkeit“.
 - Starke Persönlichkeit weisen vier Merkmale auf: Erstens ist

Wechselseitigkeit, also der Austausch zwischen einer Person und ihrem Umfeld, zentral – mit wachsendem Austausch wächst auch das Vertrauen; zweitens ist Beständigkeit – gemeint sind damit Durchhaltevermögen und Konsequenz – wesentlich; drittens müssen alle Eigenschaften der Persönlichkeit widerspruchsfrei kombiniert sein; und viertens sind starke Persönlichkeiten einzigartig.

4. „Die Persönlichkeit ermöglicht Identifikation mit der Marke“.
 - Was eine Marke kennzeichnet, ist ihre Persönlichkeit, mit der sich der Konsument identifizieren kann.
5. „Starke Persönlichkeiten ermöglichen Vertrauen“.
 - Vertrauen wird in einer Zeit lockerer Bindungen zwischen Anbieter und Nachfrager zum zentralen Konstrukt in der Kommunikation. Dazu muss die Leistung stimmen. Wie ein Unternehmen gibt auch der Mensch ein Leistungsversprechen ab, das eingehalten werden muss, um Kompetenz in Vertrauen umzuwandeln.
6. „Die Marke braucht ein Erkennungszeichen“
 - Ob optisch oder akustisch – auch ein Mensch trägt eine Markierung, damit er wieder erkennbar ist. Dieses Kennzeichen kann der Name oder sein äußeres Erscheinungsbild sein.
7. „Das Image der Persönlichkeit des Menschen und seiner Leistung können sich gegenseitig übertragen.“
 - Eine Ausprägung, das Co-Branding: wenn bekannte Persönlichkeiten für ein Produkt werben.
8. „Die Gestaltung des Menschen als Marke muss vier Bestandteile berücksichtigen: die Kultur, das Leitbild, die Instrumente und das Image“.
 - Das Leitbild beschreibt, wie eine Marke aktuelle und künftige Probleme löst, indem Werte und Normen zum Einsatz kommen. Als Instrumente zur Vermittlung der Persönlichkeit werden das visuelle Erscheinungsbild, die Kommunikation und das Verhalten der Menschen genannt. Im Mix soll ein einzigartiges und widerspruchsfreies Image geschaffen werden.

9. „Der Mensch als Marke lässt sich langfristig und systematisch entwickeln“.

- Wie bei Unternehmen kommt hier ein Managementprozess, der sich in vier Schritte gliedert, zum Vorschein: Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle.

10. „Künftig werden Bilderwelten über den Kommunikationserfolg entscheiden“.

- Diese Bilderwelten komprimieren die angebotenen Leistungen auf Schlüsselinformationen, die der Konsument leicht wahrnehmen, aufnehmen und verarbeiten kann. Sie sprechen die Gefühlswelt des Konsumenten an und sind daher stark verhaltensrelevant. Besonders für komplexe, erklärungsbedürftige Dienstleistungen spielen Bilder eine zentrale Rolle.

(Herbst 2011, 185ff)

Diese Erkenntnisse lassen sich auch auf Restaurants umlegen, in denen eine Vielzahl an kommerziellen und nichtkommerziellen Leistungen immaterieller Art erbracht werden. Es kann jedenfalls angenommen werden, dass Personalisierung für den CEO also auch für den Küchenchef im Restaurant, die auf einem wachsenden Wirtschaftsmarkt wie dem Gastronomiemarkt konkurrieren (siehe 3.3), einen klaren Wettbewerbsvorteil bedeuten kann.

Da – in der Regel – größere Konzerne wissen, wie bedeutsam Personality PR sein kann, versuchen immer mehr Unternehmen ihr ‚Humankapital‘ gewinnbringend einzusetzen. Im gleichen Atemzug sehen Manager Erfolgchancen darin, sich selbst mit Personality PR auf dem Markt und in der Öffentlichkeit zu etablieren. Die häufigsten Gründe und Argumente für Eigen-PR liegen in den beruflichen – und privaten – Erfolgchancen. Nessmann (vgl. 2011, 174) führt eine Studie an, wonach die Qualität der Arbeit nur 10 Prozent ausmacht, ob jemand Karriere macht. Der Eindruck, den eine Person hinterlässt, und ihr Bekanntheitsgrad geben mit 90 Prozent den entscheidenden Ausschlag für ein Fortkommen.

Einer der augenscheinlichsten Faktoren, die bei der Beurteilung einer Person unmittelbar zu tragen kommen, ist das Aussehen. *„Die äußere Erscheinung spielt heutzutage eine wesentliche Rolle. Fast ein Drittel aller Entscheidungsträger stuft die Erscheinung als wichtig ein, während dies vor 20 Jahren nur sechs Prozent taten – besonders wichtig ist das in Berufen mit Kundenkontakt wie Public Relations.“* (Bischoff 1999, 71f) Das Aussehen hängt maßgeblich vom Kleidungsstil ab und verschiedene Branchen gehen damit unterschiedlich um. Wird in antiquierten Rechtsanwaltskanzleien ein grauer Anzug, der etwas heller als dunkelgrau ist, schon als revolutionär empfunden, wird dieser Kleidungsstil in anderen Branchen als altmodisch und verstaubt angesehen. Auch Nessman (vgl. 2011, 174) nennt Styling und Kleidung als wesentlich, vor allem wenn es sich um den sogenannten ‚ersten Eindruck‘ handelt.

Nach dem ersten Eindruck sind Faktoren wie das Auftreten essentiell. Um Nessmanns ‚90:10-Regel‘ weiterzuführen, ist es demnach nicht so wichtig, was man sagt, sondern wie man es sagt. Dieser emotionale Zugang, der faktische Inhalte überstrahlt, gilt nicht nur für Führungskräfte: *„Nicht nur Manager müssen gekonnt vor anderen auftreten, sondern jeder Einzelne muss sich zunehmend selbst darstellen [...] Es entsteht ein performativer Leistungsbegriff, bei dem es nicht nur auf die Fähigkeiten im operativen Geschäft ankommt, sondern auf gekonnte Selbstvermarktung unter den disziplinierenden Blicken der anderen. Hier muss eine Art Leistung aus Leidenschaft inszeniert werden, wie sie die Manager postulieren, wenn sie selbst stets vorgeben, die Firma sei nicht ihr ‚Job‘ sondern ihre ‚Leidenschaft‘.“* (Schrempp 2004, o.S. zitiert nach Biehl-Missal 2007, 12ff).

Der Auftritt von Personen birgt Risiken. Während man an Produkten feilen kann, bis diese ihre Perfektion erreicht haben, sind Menschen fehlbar. *„Was auf einer Bühne oder vor der Presse passiert, wird sich nie wieder in genau der selben Form ereignen.“* (Biehl-Missal 2007, 15) Auch der österreichische Restaurantkritiker Severin Corti vergleicht die Kritiken eines Restaurants mit jenen, die in Kunst und Kultur angewendet werden: *„Wie im Theater oder in der Oper sind Kritiker dem Leser gegenüber verantwortlich – und nicht dem Akteur“*, so der Restauranttester Severin Corti (zitiert nach Müller 2012, 32). Im Gegensatz zu den Managern in der Wirtschaft, die ihre Ergebnisse erst nach einer längeren Periode präsentieren, bieten Künstler, wie auch Küchenchefs welche sind, ihre Leistung im Moment der Ausführung an und können augenblicklich kritisiert werden.

Schulz (2000, 15) beschreibt in ihrem Werk ‚Das Lokal als Bühne‘ den Akt wie folgt: *„Das Besondere an einem Auftritt ist, dass jede Live-Inszenierung theatrale Kommunikation und damit ein Spezialfall von Kommunikation ist. Das Hervorbringen von Zeichen und*

deren Interpretation (verläuft auf der Bühne als semiotischen Raum parallel und gleichzeitig,) der Rezipient bildet sich seinen Eindruck vom Auftretenden, hier vom Vorstand, mit eigenen Assoziationsregeln, abhängig davon, was er gerade wahrnimmt. Selbst die Gesichtsregungen und die Stimmlage des Redners werden vom oftmals skeptischen Publikum nach Anzeichen von Gefühlen und Unsicherheiten abgesucht. Jedes der vielen von Szenographie, Sprache und Bewegung ausgehenden Zeichen erzeugt – oftmals unterbewusst und kaum messbar – Bedeutung.“

Neben der erhöhten Aufmerksamkeit, die Personenmarken (vgl. Hüttlin 2011, 131) erzielen, gelten die gleichen Grundprinzipien der Markenführung, die bei Produkt- und Unternehmensmarken zur Anwendung kommen. So wie sich Unternehmen differenzieren müssen, um sich von der Konkurrenz abzuheben (vgl. Schweiger/Schrattenecker 2005, 259), sind auch Personenmarken dazu angehalten. *„Den Menschen als Marke zu begreifen bedeutet, die umfangreichen Erkenntnisse der modernen Markenführung zu nutzen, um einen Menschen bekannt zu machen und das einzigartige Vorstellungsbild (Image) seiner Leistungen in den Köpfen von Fans, Sendern und der Presse aufzubauen.“* (Herbst 2011, 9)

Heutzutage wissen auch Köche, welche Wirkung ihr Auftreten erzielt. Internationale TV-Köche wie Johann Lafer, Alfons Schubeck, Tim Mälzer, Horst Lichter uvm. setzen neben ihren handwerklichen Fähigkeiten auch ihr Unterhaltungsgeschick ein. Mit dem steigenden Interesse in der Gesellschaft am Themenbereich Kochen, wird auch der Hang geweckt, mehr über die handelnden Person zu erfahren. Sie werden damit zur Person öffentlichen Interesses und zu Prominenten. Unter ihren Marken werden Bücher, Gewürze und Kochutensilien vertrieben. Köche, die (noch) nicht im Fernsehen vertreten sind, üben sich eher in Zurückhaltung. In Österreich ‚ticken die Uhren langsamer‘ und nur wenige Köche stehen hierzulande in diesem Ausmaß im Rampenlicht. Jene, die es wie Wolfgang Puck oder Johann Lafer doch tun, haben dies im Ausland erreicht.

Ein erfolgreiches Beispiel aus dem Bereich Gastronomie beschreibt Jon Christoph Berndt (vgl. Berndt 2009, 103f) in seinem Buch ‚Die stärkste Marke sind Sie selbst‘, nämlich Jamie Oliver, der neben seinen bekannten Kochbüchern und -sendungen mit seiner Marke Geschirr, Öle und vieles mehr vermarktet. Dass Jamie Oliver damit zusätzlich ein ‚pfundsches Imperium‘ aufgebaut hat, kann als positiver Nebeneffekt der Markenbildung gesehen werden (vgl. Henderson 2011, 615f).

Die Medien gewinnbringend für sich zu nutzen, ist das Ziel. Da Öffentlichkeitsarbeit aber heutzutage nicht nur in klassischen Medien, wie TV, Print und Radio, stattfindet, sondern auch elektronisch, bedarf es an dieser Stelle eines kurzen Exkurses zu den neuen Medien.

5.1.2. Elektronische Medien in der Personen-PR

Neben den klassischen Medien gewinnen auch immer mehr die elektronischen Medien an Bedeutung, die Personen in die breite Öffentlichkeit transferieren. Was Journalisten und Konsumenten schon längst verstanden haben, bereitet handelnden Akteuren wie Managern noch großes Kopfzerbrechen. *„Without a doubt, CEOs recognise that the internet has swept through corporate corridors and boardrooms, transforming the media landscape. The majority of CEOs can be found online, with seven in ten having some kind of online presence. However, most visibility is limited to Wikipedia, which CEOs and their communications teams are not generally responsible for. Removing Wikipedia mentions leaves the online person space rather barren - only 36 % are engaged through their company websites or in social media.“* (Weber Shandwick 2010a, 5).

Als mögliche Gründe werden unter anderem genannt:

- secondary importance (CEO should spend the majority of their time face-to-face)
 - inconvenience with the ROI (return on invest) from online engagement
 - ‚older‘ CEOs are not comfortable with online channel
 - a celebrity CEO overshadows the organisation
- (Weber Shandwick 2010a, 9)

Bekanntlich gilt: Was in den USA noch nicht ist, davon ist Österreich meilenweit entfernt. Auch hierzulande gibt es einen enormen Nachholbedarf in Bezug auf den professionellen Umgang mit den neuen Medien. Doch ein paar wenige, moderne Manager (darunter auch Starköche) bedienen sich dieser bereits und versorgen ihre Fans via Facebook, Twitter & Co regelmäßig mit aktuellen Informationen (vgl. Henderson 2011, 616).

Wie wichtig die neuen Medien für die Reputation eines Unternehmens sind, belegt auch eine internationale Studie, in der die steigende Wichtigkeit von Social Media in der Unternehmenskommunikation dargestellt wird. *„Corporations act, brands don’t. Reputation matters. Corporations need to have a voice and presence in times of crisis in*

order to maintain client confidence, trust, and good reputation.” (Weber Shandwick 2010b, 1)

Da das Thema ‚Neue Medien bei der Profilierung einer Personen-Marke‘ genügend Potential für eine weitere Master Thesis hätte, wird an dieser Stelle der Exkurs nicht weiter ausgeführt sondern im nächsten Kapitel auf die Differenzierung und das Alleinstellungsmerkmal von Personen eingegangen.

5.1.3. Differenzierung und Alleinstellungsmerkmal in der Personen-PR

Wie einleitend in diesem Kapitel erwähnt, gelten für Personenmarken die gleichen Grundprinzipien der Markenführung wie für Produkte und Unternehmen: Differenzierung, um sich von der Konkurrenz abzuheben (vgl. Herbst 2011, 9). Auch wenn Persönlichkeiten von Natur aus kontrastreicher sind als Unternehmen (vgl. Hüttlin 2011, 132), bedarf es an einem Alleinstellungsmerkmal, auch USP genannt (siehe 1.5.2.), das die Einzigartigkeit der Person verdeutlicht. Nur wenn es eine Person schafft, in einer informationsüberfluteten Gesellschaft, in der wir heutzutage leben, Aufmerksamkeit zu erlangen, interessiert sich die Öffentlichkeit – und damit auch die Medien – für diese. So wie Cindy Crawford’s Muttermal oder Kojaks Glatze zu Markenzeichen geworden sind, tragen auch unscheinbare Manager heutzutage gerne bunte Ringelsocken zu ihren klassischen Anzügen oder sogar Sneakers (Alltagssportschuhe), um Individualität zu symbolisieren.

Köche verfügen über ein ganz einzigartiges Werkzeug, um sich von anderen Köchen zu unterscheiden. Sie kreieren ihr persönliches ‚Signature Dish‘. Diesen Begriff im Internet zu suchen, macht wenig Sinn, stößt man doch dabei auf Franz Sachers ‚Sachertorte‘ und auf den ‚Waldorf-Salat‘ des Waldorf Astoria Hotels. Es handelt sich hierbei um das signierte Gericht eines Küchenchefs, sozusagen seine persönliche Visitenkarte. *„Er erfüllt es mit Leben, eine eigene Idee, ein wohlüberlegter Einsatz von Produkten, ein intellektuell wie handwerklicher komplexer Schaffensprozess, der letztlich zum Spiegel aktueller Schaffenskraft wird.“* (Schulte 2011, 108f) Bereits in dieser Definition lässt sich erahnen, dass es sich bei den Kreationen nicht um eine Schnellschussaktion handelt. In der Fachpresse findet man eine Vielzahl an Beschreibungen und Beispielen. An dieser Stelle seien folgende genannt:



Abbildung 15: Signatur Dishes; Quelle: eigene Darstellung , Fotomaterial: falstaff Magazin

Aber gerade Witzigmann, der mit seinem Signature Dish eine Hommage an den Gastrosophen Carl Friedrich von Rumohr (siehe 3.1) richtet, hält nichts davon, ein einziges Gericht und dessen Anmutung am Teller als den ausschlaggebenden Indikator für Qualität zu machen: *„Am Ende des Tages zählt die Gesamtleistung! Die Entscheidung, in welche Rubrik ein Gericht fällt, treffen schließlich der Gast und der Journalist.“* (Schulte 2011, 112)

Auch Küchenchef Sven Elverfeld bekräftigt dies: *„Das Signature Dish kristallisiert sich erst nach Monaten heraus. Ich entscheide ja nicht darüber, es geht doch ausschließlich um die Akzeptanz der Gäste. Wenn von 1000 Gästen 999 sagen, das ist das Gericht, das am meisten gefallen hat und das am meisten beeindruckt hat und das mich in ihren Augen am überzeugendsten ausdrückt, dann kann man davon sprechen.“* (Schulte 2011, 111)

So wie Bauhofer (2004, 179f) ‚Sein statt Schein‘ beschreibt, reicht es also folglich nicht aus, bunte Socken zu tragen und eine einzigartige Kreation zu schaffen, da diese lediglich dem Image diene. Um langfristig das Vertrauen der Öffentlichkeit zu erlangen, bedarf es harter, kontinuierlicher Arbeit, die in Form von Reputationsmanagement für Personen im nächsten Kapitel dargestellt wird.

5.2 Reputationsmanagement für Personen in der Gastronomie

Obwohl sich in der Vergangenheit Reputationstheorien fast ausschließlich auf Unternehmen oder Organisationen fokussiert haben (vgl. Hoenerbach 2007, 9), findet man heutzutage ausreichend Material betreffend CEO-Reputation Management. Ähnlich

wie Reputationsmanagement für Unternehmen werden diese wie folgt beschrieben:

„Reputation Management hat zum Ziel sich die Zuschreibung von Werten wie ‚Authentizität‘ und ‚Integrität‘ über einen längeren Zeitraum hinweg durch konkrete Taten zu ‚verdienen‘.“ (Bauhofer 2004, 16) Das ethische Handeln wird mittlerweile als wichtiger Antriebsfaktor der CEO-Reputation betrachtet. So werden ‚Glaubwürdigkeit‘ und ‚Seriosität‘ gleichbedeutend mit Präsentationsgeschick und rhetorischen Fähigkeiten gesetzt (vgl. Biehl-Missal 2007, 53).

Als Teil der Führungsriege in einem Restaurant wird dem Küchenchef der Status eines CEOs zuteil und es liegt nahe, CEO Reputation Management auch an ihm anzuwenden. Auch wenn er nicht der Geschäftsführer des Restaurants (siehe 3.4) ist, steht er in der Regel – öfter als der Eigentümer oder Restaurantleiter – in der Öffentlichkeit.

„Die Ausstrahlungskraft, die zur Reputation einer Person beiträgt, ist ein soziales Produkt als Resultat von Selbstinszenierungstechniken.“ (Biehl-Missal 2007, 55) Laut dem Ö1 Redakteur und Restaurantkritiker Alexander Bachl fehlt diese Ausstrahlungskraft der Köche in Österreich. *„Das ist ein altes Phänomen: Wir haben kaum Köche, die stilbildend sind – und gar keine, die internationale Strahlkraft haben.“* (Müller 2012, 33).

Wie bereits in Kapitel 2.2 angeführt, sind Dienstleistungen ‚Leistungen von Menschen für Menschen‘ und damit besonders. Der Kunde, der auch in der Konsumgüterindustrie eine tragende Rolle einnimmt, wird mit einer Person, die als sein Gegenüber die Dienstleistung durchführt, konfrontiert. Da die Leistung zum größten Teil vom Erbringer abhängt, die Leistung selbst häufig erklärungsbedürftig ist, das Ergebnis der Leistung schwer vorhersagbar ist, die Leistung vom Zeitpunkt der Erbringung abhängt und die Leistung nicht lagerfähig ist, ist das Vertrauen besonders schwer aufzubauen (vgl. Hüttlin 2011, 182). Konsumenten wiederum lassen sich, wie in Kapitel 2.3 dargestellt, nicht nur vom Unternehmen sondern auch von sich selbst und Dritten beeinflussen. Als Einflüsse Dritter werden ‚unabhängige Medien‘ (vgl. Dreyer/Dehner 2003, 23ff) genannt. Diesen Einfluss beschreibt auch das British Food Journal: *„Although the literature on reputation is not really abundant, it has succeeded nevertheless in delivering a wide array of definitions. Some include the internal representation [...] and some restrict themselves to external representations. [...] However, these consumers are influenced by other stakeholders (the media, NGOs).“* (Van Woerkum/Van Lieshout 2007, 256f)

Man kann also davon ausgehen, dass Medien eine große Rolle bei der Vermittlung von Reputation spielen. Welche sie einnehmen, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

5.3 Rolle der Medien bei der Vermittlung von Reputation

„Öffentliche Kommunikation ist die *conditio sine qua non* für die Entstehung und Bewahrung von Reputation“. (Eisenegger 2005, 39) „Medienarbeit in der PR ist nicht alles, aber ohne Medienarbeit ist alles nichts.“ (Trummer 2013, 10) In Österreich arbeiten rund 7.100 Journalisten hauptberuflich, zwei Drittel aller Journalisten bei Printmedien (vgl. ebd, 5). Sie berichten, reflektieren, kritisieren und schaffen ein mediales Bild eines Unternehmens oder einer Person, das sie einer breiteren Medienöffentlichkeit vermitteln. Sie sind damit selbst Stakeholder, und einer der wichtigsten dazu. Sie beeinflussen – im positiven wie im negativen Sinne – das mediale Bild (vgl. Deekeling/Arndt 2006, 45).

Zusammengefasst bedeutete dies, dass Medien und Journalisten zwei entscheidende Rollen einnehmen:

- Sie sind einerseits Treiber einer Entwicklung, die Personen immer stärker zu Akteuren des medialen Geschehens macht, damit Nachrichten an Lebendigkeit gewinnen (vgl. Hoenerbach 2007, 67) und
- andererseits sind sie eine der wichtigsten externen Bezugsgruppe, da ihnen aufgrund ihrer Mittlerfunktion eine besondere Bedeutung zukommt (vgl. Eisenegger 2005, 39).

Aus diesem Grund ist es wichtig zu wissen, wie Journalisten arbeiten und vorgehen. Im Allgemeinen sind Informationen für Journalisten wie Handelswaren: je frischer, desto besser; je heißer, desto begehrter. Sie sind immer auf der Suche nach neuen Geschichten und unterziehen diese einer objektiven Überprüfung. „Journalisten möchten wissen, was hinter den Zahlen steckt, wie es dem Unternehmen und seinen Produkten geht, welche Aussichten diese und warum sie diese haben und wer die treibende Kraft dahinter ist.“ (vgl. Biehl-Missal 2007, 64) Deshalb entnehmen Journalisten ihre Informationen hauptsächlich persönlichen Quellen (vgl. Tummer 2013, 21ff).

Ebenso wichtig ist es zu wissen, wie Konsumenten Medien aufnehmen. „*Die Menschen wollen unterhalten und nicht unterrichtet werden*“, bemerkte Adolph Freiherr v. Knigge bereits vor 200 Jahren. Gerade in schwierigen Zeiten sehnen sich die Leser nach ‚einfacher Kost‘. So ließ sich nach der Wirtschaftskrise 2009 auch ein Anstieg des Interesses an leichten Themen (wie beispielsweise Freizeit, Unterhaltung und Gastronomie) verzeichnen. Auch das Interesse an Menschen, die hinter einer

Organisation stehen, gerät immer mehr in den Vordergrund: *„Im Zeitalter der Informations- und Reizüberflutung hat sich die Art der medialen Berichterstattung grundlegend verändert. Angesichts der täglichen Lawinen von Informationen, Zahlen, Daten und Details greifen die Journalisten mehr und mehr zur Personalisierung in der Berichterstattung [...] Menschen vertrauen Menschen.“* (Hochegger 2006, 7f).

Wie bereits erörtert, ist die Personalisierung auch in den Medien ein ungebrochener Trend (siehe 5.1). Medien konzentrieren sich in der Berichterstattung immer stärker auf jene Personen, die das Unternehmen leiten, als auf das Unternehmen (vgl. Nessmann 2007, 834). Die Person steht als Symbolfigur für ihr unübersichtliches Unternehmen und bündelt Komplexität (vgl. Deekeling/Arndt 2006, 109). Nessmann (2007, 834) führt eine 2008 durchgeführte Studie zur Leserforschung der Salzburger Nachrichten an: *„Die Leser nehmen auch komplexe Themen an, wenn die Geschichten an Personen aufgezäumt werden“*. Personen an der Spitze einer Institution repräsentieren ihre Einrichtung nach innen und nach außen. Sie sind aber auch wichtige Träger der Kommunikation: Sie transportieren zentrale Botschaften, Werte, Strategien ihrer Einrichtung, geben ihrer Institution ein Gesicht und eine Stimme und bieten Medien so einen für die Berichterstattung relevanten Nachrichtenfaktor (vgl. Nessmann 2007, 835).

5.4 Bedeutung der Reputation einer Person für eine Institution und deren Auswirkungen

Nicht nur in den USA zählt die Agentur Burson-Marsteller zu den Protagonisten in Bezug auf Untersuchungen zum Ansehen von CEOs. In einer der bislang umfangreichsten Studien zu Reputationsmanagement wurden 2001 auch in Deutschland Personen (die Stichprobe setzte sich aus CEOs, hochrangigen Führungskräften, Finanzanalysten und institutionellen Investoren, Regierungsvertretern und Vertretern der Wirtschaftsmedien zusammen) über die Rolle des CEOs befragt mit dem Ergebnis, dass die Reputation des CEOs etwa die Hälfte der Reputation des gesamten Unternehmens ausmacht (vgl. Burson-Marsteller 2001, o.S.). Auch Bauhofer (2004, 79) räumt ein: *„Die Unternehmensreputation wird entscheidend vom Gewicht des Faktors CEO geprägt.“* Noch mehr als das: Führungskräfte sind symbiotisch mit dem Unternehmen verbunden, wenn es um Image und Reputation geht (vgl. Nessmann 2007, 835).

„Die Reputation und der Bekanntheitsgrad des CEOs haben nicht nur Auswirkungen auf das Unternehmensimage, sondern auch positive wie negative Auswirkungen auf die

Wahrnehmung und Beurteilung des Unternehmens, die Medienberichterstattung, das Kauf- und Verkaufsverhalten [...] und den Unternehmenswert.“ (Nessmann 2007, 835)
„Wenn die Reputation des Chefs das Ansehen eines Unternehmens beeinflusst, müsste sie auch Einfluss auf Investitionsentscheidungen haben. [...] Gerade Kleinanleger wollten wissen, was für ein Mensch der Chef ist, und würden sich durch seine Bekanntheit verleiten lassen, Aktien des Unternehmens zu halten.“ (Biehl-Missal 2007, 51) Reputation ist daher für Institutionen, und demnach auch für Restaurants, zum strategischen Wert geworden, der im Wettbewerb mitentscheidet. Die Kommunikationsleistung einer Person wird genutzt, um Reputation aufzubauen, die auf die Institution wirkt und so Wettbewerbsvorteile bringt.

„Ein modernes, zeitgemäßes Kommunikationsmanagement muss sich [...] den Chancen und Risiken der Personalisierung stellen. Denn trotz der zum Teil widersprüchlichen Forschungsergebnisse und der negativen Fallbeispiele kann an der Kernaussage, dass die Positionierung von Führungskräften ein unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmenskommunikation ist, nicht gerüttelt werden. Die Führungskraft einer Organisation ist und bleibt ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.“ (Nessmann 2007, 836)

Doch es sei darauf hingewiesen, dass die Konzentration auf eine Person Risiken birgt. Wechselseitige Einflüsse, die nicht immer positiv sind, können die Folge sein (ebd.). Diesbezügliche Auswirkungen werden auch im British Food Journal angeführt: *„The elevated profile of the most famous of chefs means that they are closely scrutinised and instances where their restaurants are found wanting could be widely publicised with damaging consequences.“* (Henderson 2011, 620). Bauhofer (2004, 180) beschreibt: *„Jeder Wechsel stellt eine potentielle Gefährdung der persönlichen Reputation dar.“* Dass die zunehmende Personalisierung auch Risiken birgt, beschreiben auch Deekeling und Arndt (2006, 21) wie folgt: *„Der CEO ist die Projektionsfläche für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Er wird verantwortlich gemacht für Dinge, die gut und die weniger gut laufen. Er ist der Kopf des Unternehmens, nicht nur in der Organisationshierarchie, sondern auch im ganz wörtlichen Sinne: Sein Gesicht steht für das Unternehmen.“* Das kann insofern problematisch werden, als die persönlichen Ziele nicht mit jenen der Organisation einhergehen. *„Zuerst müssen sich die CEOs davon distanzieren, die Unternehmen als Plattform für ihre persönliche Selbstverwirklichung und gar persönliche Bereicherung zu betrachten. In erster Linie steht der Firmenchef im Dienste des Unternehmens und nicht umgekehrt.“*, ergänzt Bauhofer (2004, 84).

„In der Situation des Auftritts selbst, im grellen Scheinwerferlicht und Auge in Auge mit

lauernden Journalisten, misstrauischen Investoren und einflussreichen Analysten [...] will ein Top-Manager vor allem eines sein und zwar: ganz er selbst. Authentisch. Ehrlich.“
(Biehl-Missal 2007, 78)

5.5 Zusammenfassung

In Zeiten zunehmender personenfokussierter Kommunikation, insbesondere bei Wirtschaftsunternehmen, stellt sich die durchaus berechtigte Frage, inwiefern sich Konzepte der Personality PR und des CEO Reputation Managements auf die Funktion des Küchenchefs umlegen lassen. Dem Küchenchef in der Gastronomie kann eine ähnliche Rolle wie dem CEO in einem Produktionsbetrieb zugeschrieben werden. Und mehr noch: er ist für die Qualität der Dienstleistung hauptsächlich verantwortlich und fungiert mit einem natürlichen Verständnis als Gesicht nach außen, ohne dass ihn die Gäste notwendigerweise persönlich kennen. Damit wird in diesem Kapitel unmissverständlich festgehalten, dass Medienarbeit für einen Küchenchef nicht nur eine Rolle spielt, sondern ein enormes Potential darstellt. Sind doch gerade Restaurants, dh kleinere Betriebe in der Dienstleistung, mit vergleichsweise knappen Budgets ausgestattet.

Gängige Konzepte, wie Menschen als Marken mit klarem USP positioniert werden – von der Schaffung einer Markenidentität über Einzigartigkeit/Differenzierung, Identifikationsmöglichkeit, Lösungsversprechen, Wiedererkennung und Schärfung von Persönlichkeitsmerkmalen bis zur markenkonformen Anpassung des Aussehens und Auftretens –, stellen auch für Personen der Gastronomie, wie einem Küchenchef, ein enormes Potential dar. CEOs werden so zu Gesichtern und integrelem Bestandteil der Kommunikation ihres Unternehmens. Dabei wird für den Konsumenten Fachliches Können personalisiert und Komplexität reduziert. Fachliches Können, das bei Küchenchefs als wahrscheinlich wichtigstes Kriterium gilt, bekommt durch Personality PR eine geringere Gewichtung als das zur Marke aufgebaute Image. Auch TV-Köche wie Tim Mälzer, Jamie Oliver oder Johann Lafer beweisen, dass Markenbildung für Küchenchefs möglich ist. Die Marke strahlt bei erfolgreichen TV-Köchen auch auf Kochbücher oder Gewürzmischungen aus, die unter ihrem Markennamen verkauft werden. Differenzierungsmerkmal, dass für das professionelle Markenmanagement erheblich ist, schaffen sich Köche durch die Kreation von Signature Dishes.

Über die Markenbildung hinaus ist das Reputationsmanagement zentraler Bestandteil von Personality PR. Wie bei Unternehmen kann die Reputation von Personen nicht über Marketinginstrumente kreiert werden. Die professionell-persönliche Reputation lässt sich beschreiben als die Zuschreibung von Werten, die über einen längeren Zeitraum hinweg durch konkrete Taten verdient werden. Dieser Prozess lässt sich durch gezielte Inszenierung moderieren, aber nicht erzeugen.

Großen Einfluss auf die Entstehung der Reputation haben Journalisten und Medien als Stakeholder gegenüber den Konsumenten, aber auch gegenüber den handelnden Personen. Es gilt, insbesondere für personengetriebene PR, die Zusammenarbeit mit den Medien strategisch anzugehen, News und Geschichten – eventuell in Form von professionellem Storytelling (siehe 1.5.2.) – zu erzählen, die sowohl den Journalisten als auch den Konsumenten interessieren und überzeugen.

Durch den Aufbau von Personenmarken und persönlicher Reputation können CEOs zum integralen Bestandteil des Unternehmenserfolgs und der Unternehmensbewertung durch Dritte werden. Dabei sollte die natürliche Person hinter die Unternehmenspersönlichkeit treten.

Die Risiken einer starken Überlappung von Person, Marke, Reputation und Unternehmenserfolg sind evident: Menschen sind keine Objekte, die sich beliebig steuern lassen und Fehlritte oder Leistungsschwächen wirken sich negativ aus. Auch Misserfolge des Unternehmens, an denen der CEO keine direkte Verantwortung trägt, werden folglich auf ihn projiziert. Vice versa kann auch die Reputation einer Person auf das Unternehmen abfärben. Den Küchenchef, dessen Leistung, nicht wie beim CEO am Jahresende sondern direkt nach Inanspruchnahme der Dienstleistung gemessen wird, trifft diese Tatsache doppelt schwer. Da er einen direkteren Kontakt zu seinen Gästen hat als ein CEO zu Kunden und Stakeholdern, kann davon ausgegangen werden, dass Positives wie Negatives intensiver an ihn herangetragen werden.

6 Zwischenfazit

Die Gastronomie ist von stetigen Veränderungen und Weiterentwicklungen geprägt und spiegelt den Zeitgeist unserer Gesellschaft wider (siehe 2.1). Das Essengehen gilt heute als soziale Interaktion und als Ausdruck von Lifestyle und wurde zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig. Auch Promi-Köche wie Jamie Oliver oder der Österreicher Wolfgang Puck profitieren von diesem Boom (vgl. Henderson 2011, 615f).

Dienstleistungen von Menschen für Menschen sind risikobehaftet (siehe 2.2). Einerseits sind diese eng an die ausführenden Personen geknüpft, andererseits sieht der Kunde die Leistung als risikoreich an. Er hat bestimmte Erwartungen und lässt sich beeinflussen. Kommunikationsmaßnahmen wie Markenmanagement und Branding schaffen Identifikation und Orientierung. Medien, die ihre Inhalte immer stärker personalisieren, verstärken diesen Trend.

Öffentlichkeitsarbeit baut Vertrauen auf und reduziert das Risiko. PR ist Multi-Stakeholder-Kommunikation, die nach innen und außen gerichtet ist. Jene Unternehmen, die sich die Öffentlichkeit zunutze machen, haben Erfolg. *„Tun und sehen lassen: Die Dinge gelten nicht für das, was sie sind, sondern für das, was sie scheinen. Wert haben und ihn zu zeigen verstehen, heißt zweimal Wert haben.“* (Gracian, 1986, 62 zitiert nach Biehl-Missal 2007, 11)

Konzepte des Markenmanagements (siehe 4.1) und der Öffentlichkeitsarbeit (siehe 4.2) können zielführend auf die Gastronomie heruntergebrochen werden. Reputationsmanagement kann als zentraler Bestandteil gesehen werden und schafft eine eigene Identität und ein langfristiges Bild oder Meinung von einem Unternehmen oder einer Person, die vom Kunden als Verlässlichkeit aufgenommen und wertgeschätzt wird. Damit gilt Reputation als wichtigster, immaterieller Vermögenswert in der Gastronomie.

In Form von Restaurantführern (siehe 4.3.3.) wird die Küchenleistung identifizierbar. Der Küchenchef, der Handwerker, Manager und Führungsperson in einem ist, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Personality PR in Form von CEO Reputation funktioniert auch in der Gastronomie. *„Es ist nicht wichtig, ob ein Auftritt authentisch ist, sondern authentisch wirkt. Für den Zuschauer zählt nicht die Wahrheit, sondern die „Wahr-Scheinlichkeit“.“* (Biehl-Missal 2007, 81). So wie Image und Reputation (siehe 4.3.1) differenziert betrachtet werden sollten, aber vieles gemein haben, so steht es um die zwei Termini Bekanntheit und Reputation. Beide sind vom Wesen der Person abhängig. Wie beispielsweise Gordon Ramsay, der nicht nur für seine Kochkünste sondern für seine

Wutausbrüche in der TV-Reality Kochshow ‚Hells Kitchen‘ bekannt ist (vgl. Henderson 2011, 616f). Dass ein ‚Zuviel‘ an Leidenschaft schaden kann, nämlich dann wenn diese unkontrolliert und nicht von persönlichen Empfindungen unterdrückt stattfindet (vgl. Biehl-Missal 2007, 81), kann ebenso festgestellt werden.

Es handelt sich hier um eine *Conditio-sine-qua-non*: Während Produkte und Marken vermenschlicht werden, nehmen Personen die Gestalt von Marken an.

Reputation Management ist eine verantwortungsvolle Aufgabe, die systematisch geplant und umgesetzt werden muss. Es braucht eine klare Konzeption der Kommunikation, die eine Person in den Mittelpunkt stellt, aber stets im Dienst der Institution steht und mit der Linie der sonstigen Kommunikation abgestimmt ist.

7 Forschungsfrage

An dieser Stelle der Arbeit, dem Übergang zwischen theoretischem und empirischem Teil, sei nochmals auf die bereits in der Einleitung formulierte Relevanz und Zielsetzung (siehe 1.2) und Forschungsfrage (siehe 1.3) verwiesen. Wie bereits erwähnt, könnten unzählige Bereiche der Kommunikation in den Zusammenhang mit der Gastronomie gestellt werden. Da es sich bewährt *„den Fokus recht klein zu halten und lieber einen singulären Aspekt eines Themas gründlich und umfassen zu bearbeiten“* (Wegener/Mikos 2005, 173), konzentriert sich diese Arbeit auf den Bereich Reputationsmanagement und angrenzende Themen wie Branding und Markenführung sowie Öffentlichkeitsarbeit.

Wie in den Kapiteln zwei bis fünf ausführlich bzw. im Zwischenfazit (siehe Kapitel 6) komprimiert dargestellt, lassen sich durchaus Parallelen zwischen einem Manager und einem Küchenchef ziehen. Dass Personality Branding in der Gastronomie Relevanz besitzt, dürfte seit dem Hype um Jamie Oliver unbestritten sein. Dafür bedarf es vermutlich keiner wissenschaftlichen Arbeit, die das belegen müsste. Um die Fragestellung relevant, aber nicht zu eng zu formulieren (vgl. Wegener/Mikos 2005, 174), untersucht diese, ob Reputationsmanagement für die Gastronomie generell oder für Personen, die in der Gastronomie tätig sind, von Bedeutung sein könnte und ob daraus wechselwirkende Effekte entstehen könnten.

Die Formulierung der Forschungsfrage erfordert einen gewissen Grad an Vorbereitung, der von vielen Forschern durchaus unterschätzt wird. Laut Gläser und Laudel (vgl. Gläser/Laudel 2010, 61ff) muss die Forschungsfrage

- mit der Wahl einer Erklärungsstrategie verknüpft sein,
- unter theoretischen Vorüberlegungen stattfinden und
- Entscheidungen über Erhebungs- und Auswertungsmethoden einbeziehen.

Schwächen in der Untersuchungsstrategie münden in Lücken, eigenwilligen Interpretationen und führen zu gravierenden Fehlern, die erst in der Auswertung zu tragen kommen (vgl. Gläser/Laudel 2010, 62).

Der bisherigen theoretischen wie auch der nun folgenden empirischen Ausarbeitung liegt dementsprechend die eingangs formulierte Forschungsfrage zugrunde, die das übergeordnete Interesse beschreibt:

- *Welche Auswirkungen hat die Reputation eines Küchenchefs auf das Restaurant, in dem er tätig ist?*

Aus der Theorie lassen sich bereits Antworten ableiten, die belegen, dass sich positive als auch negative Reputation auf ein Unternehmen, wie ein Restaurant, als auch auf eine Person, die in der Gastronomie tätig ist, auswirkt. Darüber hinaus finden sich Belege darüber, dass Wechselwirkungen zwischen der Reputation von Unternehmen und Personen zustande kommen können.

Wie bereits in den theoretischen Teilen dieser Arbeit ausgeführt, konzentrieren sich die Forschungen auf die aktuelle Lage in Österreich. Auch wenn es unbestritten Parallelen – v.a. zu Nachbarländern wie Deutschland und der Schweiz gibt – gelten die angeführten Erkenntnisse grundsätzlich für die hiesige Gastronomie. Neben den unterschiedlichen Bedeutungsweisen von Essen und Essengehen (siehe 2.1) und differenten historischen Entwicklungen (siehe 3.1) liegen die offensichtlichsten Gegensätze in den quantitativen Merkmalen (siehe 3.3) und qualitativen Strukturen (siehe 3.4). Ebenso weichen Kommunikationsmaßnahmen und die Bedeutung der Reputation erheblich ab: In asiatischen Ländern wird Zurückhaltung der Selbstdarstellung vorgezogen und ein Fehlverhalten, das negative Konsequenzen auf die Reputation hat, selbstrichtend härter bestraft.

„Empirische Wissenschaft verfolgt das Ziel, gesicherte Erkenntnisse über die ‚Wirklichkeit‘ zu gewinnen. Sie setzt also die Existenz einer realen, einer tatsächlichen, ‚objektiven‘ Welt [...] unabhängig von ihrer Wahrnehmung durch einen Beobachter voraus.“ (Kromrey 2009, 15) Demensprechend werden nun die für Österreich im Jahr 2013 erhaltenen theoretischen Erkenntnisse in Frage gestellt bzw. kritisch überprüft, indem im kommenden Kapitel die Praxis zu Wort gebeten wird.

8 Methode ‚Qualitative Experteninterviews‘

Wie in der Medizin Krankheitsbild und Symptomatik die anschließende Behandlungsstrategie indizieren, visieren in der Medienforschung der Gegenstand und die Fragestellung die Forschungsmethode an (vgl. Flick 2005b, 585).

Um für den Leser eine nachvollziehbare Auswahl des Forschungsverfahrens darzulegen, soll vorab kurz der Ablauf der empirischen Forschung dargestellt werden. In nachfolgender Abbildung sind diese inklusive der daraus resultierenden Überlegungen für die vorliegende Master Thesis enthalten:

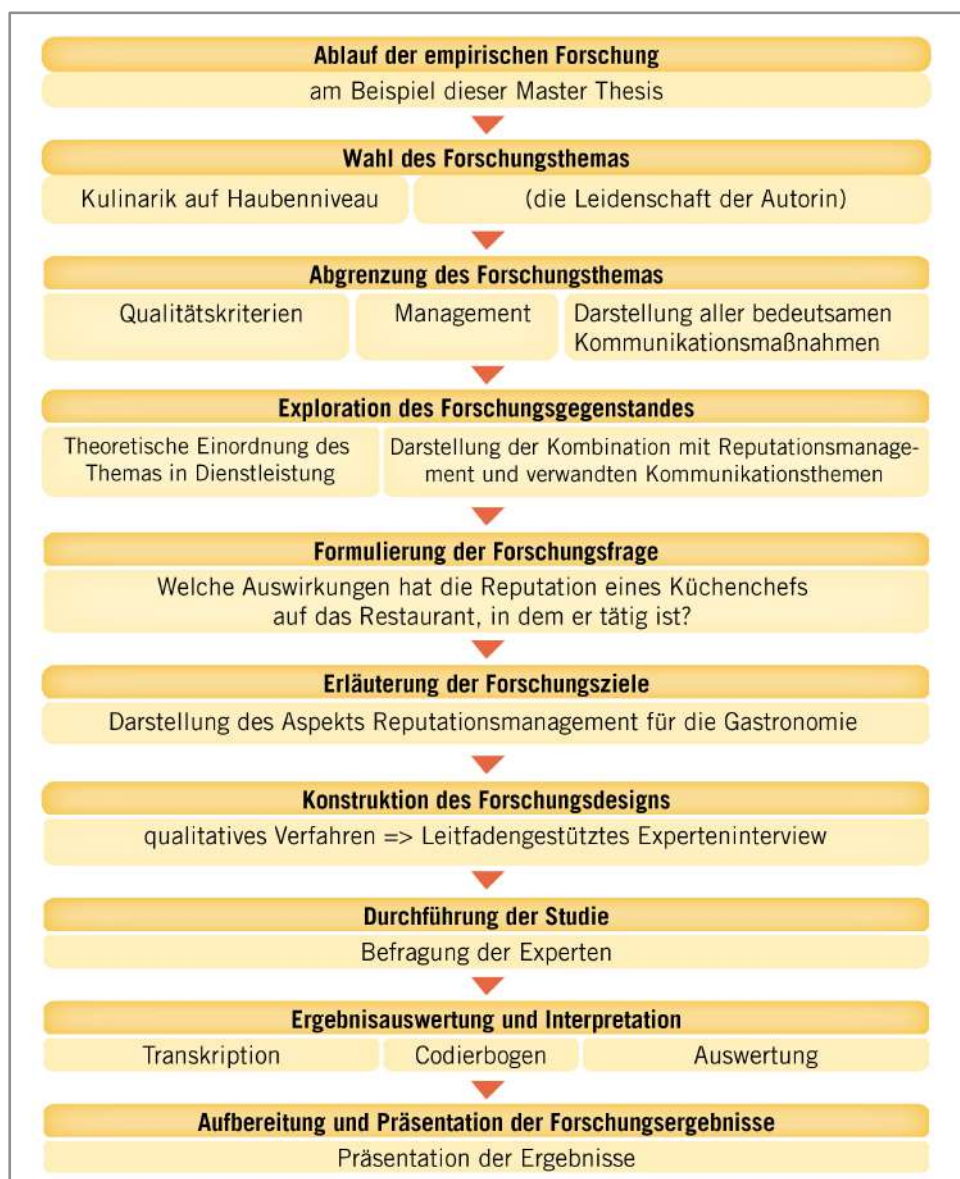


Abbildung 16: Auflauf der empirischen Forschung für die zugrundeliegende Arbeit; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wegener/Mikos 2005, 174f

Wie dargestellt, finden, bevor das Forschungsdesign konstruiert werden kann, eine Reihe von Überlegungen statt, die in weiterer Folge die Durchführung der Studie beeinflussen. In vorliegender Arbeit kam aus diesen Überlegungen heraus ein ausschließlich qualitatives Verfahren zur Anwendung, da diese Methode für das Erfassen von Informationen der definierten Zielgruppe für die genannte Forschungsfrage aussagekräftiger ist und den Anspruch hat, Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben (vgl. Flick et al. 2007, 14). Zugrunde liegt der qualitativen Forschung der Konstruktivismus. Demzufolge geht es bei dieser Art der Forschung weniger darum, Fakten abzubilden als um die Analyse von Bedeutungen (vgl. Flick 2005a, 23). Sie passt die Methode ihren Fragestellungen und zu untersuchenden Gegenständen an (vgl. Wegener/Mikos 2005, 174f). Damit scheint diese Form der empirischen Forschung für den Gegenstand dieser Master Thesis gerechtfertigt, zumal es sich um ein wenig beforschtes Thema (siehe 1.2) handelt und ein gewisser Grad an Tiefe (vgl. Flick 2005a, 23) gegeben sein muss.

Die vorliegende Studie stellt den Rezipienten, dass heißt jene Person, die befragt wird, in den Mittelpunkt. Anders als bei auf den Kommunikator oder Inhalt ausgerichteten Studien gelten – neben Gruppendiskussionen und Beobachtungen – Interviews als adäquates Standardrepertoire qualitativer Forschung (vgl. Wegener/Mikos 2005, 176). Der Grund, warum diese sich so gut eignen, liegt in ihren Charakteristika (vgl. Keuneke 2005, 254ff):

- Offenheit
- Reflexivität von Gegenstand und Analyse
- Explikation
- Flexibilität
- Forschung als Kommunikation
- Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand

Ähnlich beschreiben auch Gläser und Laudel (vgl. 2010, 111ff) das Interview als Kommunikationsprozess mit festgelegten, im soziokulturellen Bereich verorteten Kommunikationsregeln, der als Dialog stattfindet und vom Fragenden geführt wird.

In der Regel wird vor der Befragung ein Leitfaden erstellt (siehe 8.3), um Antworten mehrerer Gesprächspartner vergleichen zu können. Innerhalb dieser Leitfadeninterviews werden vier verschiedene Interviewtypen unterschieden (vgl. Keuneke 2005, 257ff):

1. narratives Interview (ebd. 258f)
2. problemzentriertes Interview (ebd. 259f)

3. fokussiertes Interview (ebd. 261)
4. Experteninterview (ebd. 261f)

Das Vierte kommt in dieser Arbeit zum Einsatz und wird im nachfolgenden Kapitel erläutert.

8.1 Erklärung zur Auswahl der Methode ‚Experteninterview‘

Experten sind nicht zwangsläufig Personen, die über einen hohen Bildungsstand (wie z.B. Wissenschaftler) verfügen oder in einer herausgehobenen Position arbeiten. Experten, so wie sie in dieser Form genannt werden, verfügen über ein spezifisches Fachwissen in ihrem Tätigkeitsbereich (vgl. Gläser/Laudel 2010, 11). Bei Experteninterviews handelt es sich um ‚Rekonstruierende Untersuchungen‘, da soziale Situationen oder Prozesse mit Hilfe des Expertenwissens für den Forscher rekonstruiert werden können (vgl. ebd. 13). *„Rein äußerlich betrachtet ähnelt das Leitfadeninterview einem natürlichen Gespräch, wie es im Alltag häufig vorkommt.“* (ebd., 111) So wie in Gesprächen mit Freunden es dazu kommen kann, dass einer den anderen ausfragt, verhält es sich auch beim Experteninterview. Ziel ist es, dass der Experte sein Expertenwissen und seine Erfahrungen an den Fragenden weitergibt.

Diese Interviews sind in der empirischen Sozialforschung methodisch ein nicht ganz unumstrittenes Verfahren (vgl. Hoffmann 2005, 268), da ein ungleichwertiger Tausch von Informationen stattfindet. Auch wenn der Medienforscher selbst als Experte gesehen werden kann, hat der befragte Experte einen Wissensvorsprung. Dieses Ungleichgewicht kann insofern problematisch sein, als dass nicht beide beteiligten Partner das gleiche Interesse haben bzw. den gleichen Nutzen aus der Befragung ziehen (vgl. Hoffmann 2005, 268).

Unbestritten jedoch ist, dass durch das Experteninterview Fachwissen angeeignet werden kann (vgl. Hoffmann 2005, 278) und der Experte damit zum Informant wird (vgl. Keuneke 2005, 262). In Österreich ist die Anzahl der Kulinarik-Experten zwar überschaubar, jedoch verfügen diese wenigen Personen über ein sehr breites und tiefes Wissen der österreichischen Gastronomielandschaft, was ein Faktor ist, der zusätzlich für den Einsatz von Experten für den empirischen Teil der Arbeit spricht. Diese Experten werden im nachfolgenden Kapitel vorgestellt.

8.2 Erläuterung der Stichprobe

Die Auswahl der Befragten hat *„aufgrund ihrer Merkmale und lebensweltlichen Hintergründe“* (Keuneke 2005, 263) stattgefunden, da sie einen Beitrag zur Lösung des Forschungsproblems erwarten lassen. Wer ein Experte ist oder als Experte gilt, ist strittig (vgl. Hoffmann 2005, 271). Die Auswahl sollte jedoch so getroffen werden, dass jene Personen *„Verantwortung für bestimmte Entwicklungen übernehmen und über einen privilegierten Zugang zu Informationen“* (Hoffmann 2005, 271 zitiert Meuser/Nagel 2002) verfügen. Der Forscher sollte sich dabei nicht vom Bildungsstand eines Wissenschaftlers oder gar von persönlichen Interessen blenden lassen (vgl. ebd.). Diese gezielte Auswahl bzw. Auswahl nach Gutdünken soll anhand von Kriterien erfolgen, die dem Forscher für bestimmte Zwecke sinnvoll erscheinen, meint auch Kromrey (vgl. 2009, 265f).

„Im Gegensatz zur quantitativen Forschung spielt das Prinzip der Repräsentativität im qualitativen Paradigma keine Rolle“ (Wegener/Mikos 2005, 177), denn es geht nicht darum eine Stichprobe zu ziehen, die der definierten Grundgesamtheit entspricht.

Da es in vorliegender Arbeit um die Reputation des Küchenchefs geht, läge es nahe, diesen selbst als Experten zu befragen. Da die Bedeutung der Rolle, die er im Unternehmen spielt, vom Küchenchef – auch wenn dieser über ein hohes Maß an Selbstreflektion verfügt – nur subjektiv beantwortet werden kann, werden Experten, die über die notwendige Distanz verfügen und die Rolle des Küchenchefs objektiver beurteilen können, befragt. Gemeinsam mit einem Experten wurden in einem Pre-Test (siehe 8.3) wurden folgende Zielgruppen definiert:

- Gastronomie-Kritiker
- Gastronomie-Kenner
- Kommunikationsexperten

Die Experten, die nicht nur Erfahrungen und Kenntnisse über einen, sondern mehrheitlich über zwei oder alle drei Bereiche haben, seien an dieser Stelle angeführt:

NR.	NAME	TÄTIGKEIT
1	Mag. Gregor Fauma	Trainer & Vortragender Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, Inhaber/Redakteur von ‚speising.net‘
2	Fritz Gillinger	Leiter Redaktion & Kreation ‚LW Werbe- und Verlags GmbH‘, Chefredakteur ‚Wirtshaus-Zeitung‘
3	Florian Holzer	Restaurantkritiker (u.a. für ‚Falter‘, ‚KURIER‘) sowie Redakteur (‚Wien, wie es isst‘, ‚Gault Millau‘ und ‚À la Carte‘)
4	Harald E. Meyer	Geschäftsführer ‚BÖG – Beste Österreichische Gastlichkeit‘
5	Pierre Nierhaus	Geschäftsführer ‚Pierre Nierhaus Hospitality Consulting‘
6	Mag. Karl Schilling	Redaktionsleiter und Chefredakteur ‚GASTRO Verlag‘
7	Dkfm. Hans Schmid	Gründer ‚GGK-Werbeagentur‘, Besitzer ‚Mayer am Pfarrplatz‘, Mitherausgeber ‚À la Carte‘
8	Mag. Bernhard Schröder	Geschäftsführer ‚Donau Niederösterreich GmbH‘, Mitentwickler ‚Donau Gourmet Festival‘
9	Christian Schweinzer	Managing Director ‚blackrock recruiting & careers‘
10	Michael Tempel	Chefredakteur ‚falstaff-Magazin‘
11	Mag. Dietmar Trummer	Geschäftsführender Gesellschafter ‚trumner+team I Agentur für Kommunikation-Strategie-Management‘
12	Gerald Zemann	Chefredakteur ‚a3GAST‘

Tabelle 6: Befragte Experten der vorliegenden Studie; Quelle: eigene Darstellung

Um ein weitgehend offenes Gesprächsklima zu erzeugen und weil es für die vorliegende Forschung irrelevant (vgl. Gläser/Laudel 2009, 280) ist, welche Person welche Aussage tätigt, wurden die Interviews anonym ausgewertet.

Wie bei quantitativen Befragungen als auch bei qualitativen Befragungen gilt: Je mehr Befragte, desto besser (vgl. Hoffmann 2005, 276). Dem kann die Autorin nur zustimmen. Erst nach einer gewissen Erfahrungsstrecke bzw. nach dem Abbau von Scheu bzw. Nervosität erfolgten die späteren Interviews lockerer, was für diese Art der Befragung eine wichtige Komponente darstellt (vgl. Gläser/Laudel 2010, 172ff) und wodurch spezielle Besonderheiten ausfindig gemacht werden konnten. Damit hat sich am Ende der Untersuchung der Wissensvorsprung des Experten gegenüber der Forscherin deutlich reduziert (vgl. Hoffmann 2005, 276).

Vor der Befragung der Experten wurde ein Gesprächsleitfaden erstellt, der einerseits so flexibel gestaltet war, dass Experten die notwendige breite Plattform geboten wurde, und andererseits teilstandardisiert war, um Vergleiche ziehen zu können (vgl. Hoffmann 2005, 272).

8.3 Beschreibung der Methode ‚Leitfadengestütztes Interview‘

In vorliegender Arbeit wurden die Themenbereiche der Befragung mit Blick auf die Forschungsfrage definiert und abgegrenzt. In weiterer Folge fand ein Vorgespräch mit einem Experten statt, um die Fragen noch spezifischer zu gestalten. Um ein Leitfadeninterview zu konstruieren, müssen nach Gläser und Laudel (vgl. 2010, 142ff) eingangs die Funktionen des Leitfadens im Interview überprüft werden und dann eine Auswahl, Formulierung bzw. Anordnung der Fragen stattfinden. In diesem Pre-Test (siehe 1.5.2.) wurde in Erfahrung gebracht, dass es noch bevor man auf die Rolle des Küchenchefs eingeht, sinnvoll ist, allgemeine Fragen betreffend der Kommunikation von gastronomischen Betrieben zu stellen und erst in weiterer Folge auf die Person einzugehen. In den meisten Fällen wird der Leitfaden angepasst, wenn es sich im Einsatz als zielführend herauskristallisiert (vgl. Gläser/Laudel 2010, 142). Zusätzlich wurden in diesem Pre-Test mögliche Herausforderungen, die beim Interview auf die Befragte zukommen könnten, erwogen sowie der Ablauf der Befragung diskutiert.

In dieser Arbeit kamen beim offenen Leitfadeninterview folgende vier Phasen zu tragen:

1. Erklärungsphase

In dieser Phase wird der Interviewpartner mit Informationen versorgt, die das Interesse der Fragenden und die Funktion des Interviews darlegen. Darüber hinaus werden organisatorische Angaben wie Dauer der Befragung, Art der Aufzeichnung und Auswertung erläutert.

2. Allgemeine Sondierungsphase

In dieser Phase findet die Stimulation des Gesprächs statt. Die Fragende erörtert dabei in Erzählungen die bisher gesammelten Erfahrungen aus den bereits stattgefundenen Interviews.

3. Spezifische Sondierung

Bei der Befragung selbst kommt es zu verständnisgenerierendem Nachvollziehen der Erzählsequenzen, das durch Rückspiegeln, Verständnisfragen und Konfrontation erreicht wird.

4. Ad-hoc-Frage (siehe 1.5.2.)

Um Festzuhalten, was zusätzlich aufgefallen ist, wurden Ad-hoc-Fragen gestellt.

(vgl. Hoffmann 2005, 272ff)

Um relevante Aspekte, die durch das offene Leitfadeninterview herausgefiltert werden können (vgl. Hoffmann 2005, 278), zu generieren, müssen die Interviews zunächst einmal gehalten werden. Wie diese stattfanden, wird im nächsten Kapitel beschrieben.

8.4 Durchführung der Erhebungen

Der Pre-Test, wie im vorigen Kapitel beschrieben, fand bereits im Dezember 2012, die Interviews mit den zwölf Experten von Jänner 2013 bis Mai 2013 statt. Der Kontakt wurde mit viel Fingerspitzengefühl (vgl. Keuneke 2005, 264; Hoffmann 2005, 271f) hergestellt, indem der Interviewtermin meist mittels vorangehender telefonischer Anfrage und einer kurzen Bestätigung per E-Mail, wo mitunter weitere Informationen übermittelt wurden, abgeklärt wurde. Ein Interview dauerte im Durchschnitt 50 Minuten. Angesichts der Tatsache, dass Experten in der Regel wenig Zeit zur Verfügung haben (vgl. Hoffmann 2005, 274), ein realistisch umsetzbarer Zeitrahmen, der ausreichte, die Themenfelder Gastronomie, Kommunikation, Küchenchef und Reputation abzuhandeln.

Die Gespräche fanden entweder am Arbeitsplatz des Experten oder an einem ruhigen öffentlichen Ort, wie z.B. einem Kaffeehaus, statt. Eine entsprechende Dokumentation – neben der aufgezeichneten Interviews, die Aufschluss über den Rahmen des Interviews gibt (vgl. Hoffmann 2005, 273) –, hat ebenso stattgefunden. Diese Protokollierung des Leitfadeninterviews stellt ein sinnvolles Instrument dar, um nicht verbalisierte Informationen zu dokumentieren (vgl. Prommer 2005, 372). Standardisiert wurden Informationen zu Ort, Datum, Uhrzeit und genereller Stimmung beim Gespräch festgehalten sowie zusätzlich etwaige Besonderheiten (z.B. ein Telefoninterview im Auto, bei dem die Antworten kurz und knapp ausgefallen sind). Da diese Angaben ausreichen, kam ein ausführlicher Protokollbogen, der darüber hinaus viele weitere Informationen festhält, nicht zum Einsatz.

Wie in Kapitel 8.3 in den Ausführungen des Pre-Tests beschrieben, wird zu Beginn des Gesprächs auf die Kommunikation von Gastronomiebetrieben im Allgemeinen und erst in weiterer Folge auf den Küchenchef, eingegangen.

Wie nachstehende Abbildung zeigt, wurden die Themenbereiche und Fragen wie folgt gegliedert:

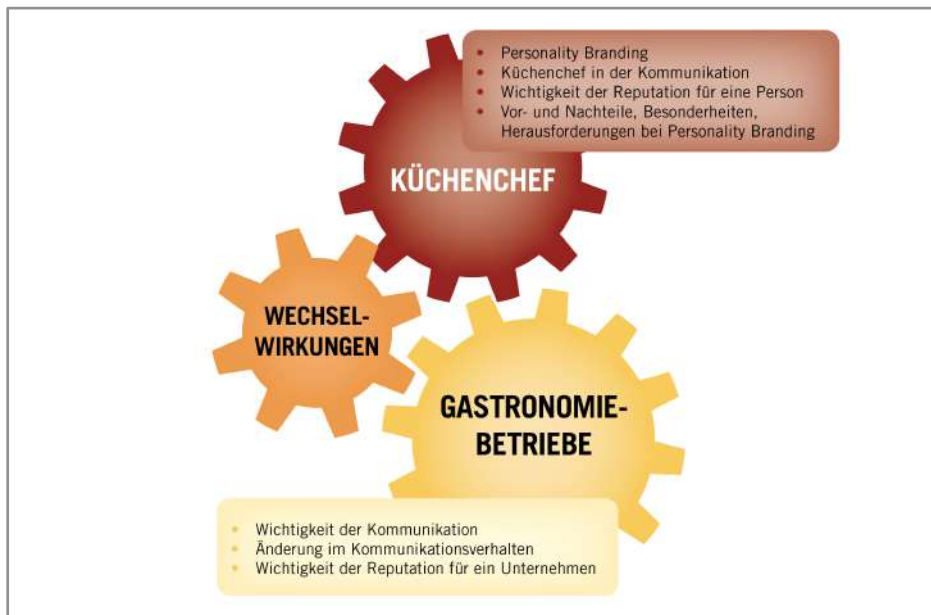


Abbildung 17: Aufbau des Gesprächsleitfadens; Quelle: eigene Darstellung

Der detaillierte Leitfaden mit allen standardisierten Fragen befindet sich im Anhang.

Die Befragungen wurden mittels Diktaphon aufgezeichnet und die gewonnenen Datenmaterialien anschließend transkribiert und ausgewertet. Die Transkription, d.h. das schriftliche Übertragen von Datenmaterial, ist die Grundlage für die weitere Analyse (vgl. Wegener 2005, 203) und ist – obwohl sie mitunter als mühsam empfunden wird – für die Auswertung der Experteninterviews essentiell, da diese Tätigkeit den Forschungsprozess zusätzlich konstitutiv unterstützt (vgl. Ayaß 2005, 377). In vorliegender Arbeit wurde ein Basistranskript (vgl. Ayaß 2005, 378) erstellt, dessen Daten in weiterer Folge in einen Codierungsbogen (siehe 8.5) eingetragen wurden. Da ein inferentielles bzw. selektives Verfahren wie ein Experteninterview, im Gegensatz zum hermeneutischen Verfahren, eine größere Interpretationsleistung darstellt (vgl. Hoffmann 2005, 275f), erzielt man eine methodische Absicherung nur durch die Anwendung eines gleichbleibenden Schemas, wie beispielsweise der Analyse der Daten mittels Codierungsbogen.

Um die entlang des Codierungsbogens identifizierten Aussagen verwerten zu können, bedarf es einer Analyse, die in Form der ‚Qualitativen Inhaltsanalyse‘ nach Philipp Mayring zu Einsatz kam und in nachfolgendem Kapitel kurz dargestellt wird.

8.5 Beschreibung der Auswertungsmethode ‚Qualitative Inhaltsanalyse‘

Die qualitative Inhaltsanalyse kommt in der Medienforschung sowohl als alleinige Erhebungsmethode (zum Beispiel zur Analyse von Texten oder TV-Produktionen) als auch – wie im vorliegenden Fall – als Kombination mit anderen Verfahren zum Einsatz (vgl. Wegener 2005, 200). In dieser häufiger verbreiteten Form dient sie beispielsweise zur Auswertung transkribierter Leitfadeninterviews (vgl. Wegener 2005, 200), die wie beschrieben angewendet wird. Die Inhaltsanalyse bezieht sich auf die zuvor erhobenen Interviews und auf die Befragten (Rezipienten). Diese Methode eignet sich für die von der Autorin intendierte bzw. teils bereits durchgeführte Befragungen, da größere Materialmengen, die sich aufgrund der Intensitätstiefe und auch der Anzahl an befragten Personen ergäben, durch diese analysiert werden können und somit den Charakter des Einzelfalls aufheben.

Während bei einem induktiven Verfahren Antwortsequenzen identifiziert werden, wird bei einem deduktiven Verfahren versucht, Antworten gezielt zu analysieren (vgl. Mayring 2005, 439). *„Das konkrete Ablaufmodell der Inhaltsanalyse muss an den jeweiligen Gegenstand und die jeweilige Fragestellung angepasst werden.“* (ebd.) In vorliegender Studie wurde ein deduktives Modell gewählt, das sich wie folgt präsentiert:



Abbildung 18: Ablaufmodell deduktiver qualitativer Inhaltsanalyse; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2005, 440

Wie bereits beschrieben, wurden für die Inhaltsanalyse die Transskripte entlang eines Codierungsbogens, der für die Inhaltsanalyse wesentlich ist (vgl. Mayring 2005, 439), eingetragen. Dabei werden die einzelnen Kordiereinheiten in knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, beschreibende Form umgeschrieben (vgl. Mayring 2003, 8. Auflage, 61) und bilden damit eine objektive Zusammenfassung, da ausschmückende nichtinhaltsgetragene Textbausteine, die sich in der Transkription wiederfinden, weggelassen werden. Mit dieser Paraphrasierung können die Antworten anhand der Themengebiete der Fragen dargestellt, subsumiert und verglichen werden (vgl. Prommer 2005, 404). Diese Art der Quantifizierung ermöglicht es, die subsumierten Antworten der Experten für eine deduktive Kategorienbildung heranzuziehen.

In vorliegender Arbeit stellt sich der Codierungsbogen wie folgt dar:

BEFRAGTER	KATEGORIE	FRAGE	PARAPHRASIERUNG
A	Gastronomie-Kritiker	Stichworte	Stichworte
B	Gastronomie-Kenner		
C	Kommunikationsexperte		

Tabelle 7: Codierungsbogen; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2003, 64ff

Auch wenn die Experten über Fachwissen aus mehreren Bereichen verfügen, wird in der detaillierten Darstellung des Codierungsbogen, die sich im Anhang dieser Arbeit befindet, die Kategorie in Form seiner Königsdisziplin vermerkt.

„Nach der Quantifizierung übernimmt man einen weiteren Schritt, die qualitative Analyse der identifizierten Antworten, um eine Stellungnahme, eine Erklärung oder Expertise zu formulieren.“ (Hoffmann 2005, 276). Dieser weitere Schritt wird nun in Form der Ergebnisdarstellung präsentiert.

9 Ergebnisdarstellung

Für die Darstellung der Ergebnisse werden die im Codierungsbogen angewendeten Paraphrasen gebündelt und selektiert (vgl. Mayring 2003, 74). Während Antworten, die nicht darstellungswürdig sind, in der Präsentation keine Bedeutung finden (vgl. ebd.), werden relevante Informationen dargestellt bzw. als Originalzitat verwendet (vgl. Hoffmann 2005, 276). Im Codierungsbogen der vorliegenden Arbeit, der sich im Anhang befindet, sind die relevanten Informationen angeführt. Bei der Interpretation der Ergebnisse möchte die Autorin hinweisen, dass die Rekonstruktion des Falles und das Aufklären von Kausalmechanismen sich zwar theoretisch unterscheiden lassen, jedoch in der Forschung verschmelzen: *„Man kann ja sein theoretisches Wissen und seine Forschungsfrage nicht abschalten, während man sich mit den empirischen Daten beschäftigt.“* (Gläser/Laudell 2009, 261)

9.1 Ergebnisse der Befragung

In diesem Kapitel werden nun die gebündelten, selektierten und konstruierten (vgl. Mayring 2003, 74) Ergebnisse mit Blick auf die Forschungsfrage dargestellt. Die Fragen gliedern sich, wie in Abbildung 17 dargestellt, in zwei übergeordnete Themenbereiche: die externe Kommunikation von Restaurants und die des Küchenchefs. Darüber hinaus sollen wechselseitige Beziehungen zwischen diesen untersucht werden. Auch wenn bei den Ausführungen das Wort ‚extern‘ nicht immer Verwendung findet, ist damit der an die Öffentlichkeit gerichtete, Teil der Kommunikation gemeint.

9.1.1. Die Kommunikation von Restaurants

Dass die externe Kommunikation eine große Rolle spielt, haben alle Experten unterstrichen. Sie geben an, dass Kommunikation essentiell für die Bekanntheit und die Differenzierung vom Mitbewerber ist und *„weil sonst gar nichts funktioniert“*. Gerade im Dienstleistungsbereich stellt Werbung nicht nur in seiner klassischen Form sondern auch in Form von Mundpropaganda ein enormes Potential dar, um Gäste ins Restaurant zu holen. Je mehr Hauben das Restaurant hat, desto wichtiger ist die Kommunikation. Trotzdem wird das Thema Kommunikation mitunter stiefmütterlich behandelt.

Obwohl die externe Kommunikation immer schon wichtig war, gibt es Gründe, warum diese gestiegen ist. Neue Medien wie Internet, die steigende Zahl der Mitbewerber, die Krise und der Aufbau einer emotionalen Beziehung werden als Hauptgründe genannt. Auch eine Änderung im Kommunikationsverhalten wurde mit der Art der Kommunikation (durch die Nutzung neuer Medien und sozialer Netzwerke wie Facebook etc.) und der Begründung, warum ein Gast ein Lokal aufsucht, nämlich nicht primär des Hungers wegen, angeführt. Es wurde festgestellt, dass sich das Kommunikationsverhalten gar nicht so sehr geändert habe, wie dessen spezielle Ausprägung in Form von vermehrten Publikationen, elektronischen Newslettern (die mitunter Spam-ähnlichen Charakter annehmen können), Schnelligkeit durch das Internet und Smartphones und der nachwachsenden, jungen Generation der Küchenchefs. Grundsätzlich kann mittlerweile ein professionellerer Umgang mit Kommunikationsmaßnahmen festgestellt werden, wobei dieser im Vergleich mit anderen Branchen noch immer nachhinkt. Die Experten geben an, dass die Kommunikationskanäle multipler geworden sind und dass es heutzutage entsprechend schwieriger ist, Kommunikation professionell zu betreiben.

Unisono wird dem Nutzen neuer Medien und sozialen Netzwerken eine hohe Bedeutung zugemessen. Auch eine ‚gute‘ Homepage und die Präsenz auf medienwirksamen Veranstaltungen sind laut der Experten wesentlich. Während die ‚gute, alte‘ Mundpropaganda auch heute noch die beste Werbung darstellt, hat sie sich zum Teil in ihrer Art geändert. Der Gastronom erhält – ob er das möchte oder nicht – direktes Feedback in Form von Postings im Internet.

Als das wichtigste Kriterium für gute Reputation wird von fast allen Experten in erster Linie Qualität, die konstant gehalten werden muss, genannt – wobei diese alleine heutzutage zu wenig ist: das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Persönlichkeit des Betriebes und sein Konzept, d.h. dass es „weiß wofür es steht“ und das Produkt ‚Restaurantbesuch‘ mit all seinen Facetten (z.B. Ambiente, freundliches Service, fachliches Knowhow) tragen dazu bei, dass Kunden zufrieden sind, positiv darüber berichten und dadurch Reputation aufgebaut wird.

Obwohl die Gastronomie denselben Gesetzen des Reputationsaufbaus wie andere Branchen ausgesetzt ist und sich Reputation durchsetzt *„wenn es über einen längeren Zeitraum hinweg gut funktioniert“*, gibt es Unterschiede zu anderen Branchen. Die Gastronomie ist eine Mischung aus *„Dienstleistung, Gewerbe, Kunsthandwerk, Marketing und Entertainment“*. Sie ist laufend Veränderungen ausgesetzt und schnelllebig. Ein

weiterer Grund für eine differenzierte Betrachtung ist, dass man in der Gastronomie die Personen, die hinter dem Betrieb stehen, gerne persönlich kennen möchte.

9.1.2. Der Küchenchef in der Kommunikation

Mit der Frage nach der Rolle des Küchenchefs in der externen Kommunikation gehen die Experten sehr einheitlich um: Der Küchenchef wird immer öfter in den Vordergrund gerückt und eher vermarktet als der Front Officer. Er steht mit seinem Namen hinter der Leistung und gilt als Sympathieträger, zumal er höheres Ansehen als so mancher Politiker oder Journalist genießt.

Bei der Frage zu ‚Personality Branding‘ in der Gastronomie scheiden sich die Geister:

Die Mehrheit gibt an, dass ‚Personality Branding‘ – auch wenn dieser Terminus nicht aktiv verwendet wird – speziell in der Top-Gastronomie, ein wichtiger Faktor (den schon der Dorfwirt für sich zu nutzen wusste) ist, der immer mehr an Bedeutung gewinnt.

„Spitzengastronomie braucht ein Gesicht, sonst wäre es seelenlose Gastronomie.“

Während Restaurantkonzepte kopiert werden können, sind Personen Individuen und damit nicht 1:1 reproduzierbar. Dafür zahlen die Gäste auch gerne mehr – ein Potential, das oftmals unterschätzt wird.

Jedoch sollte Personality Branding nur stattfinden, wenn die Person interessant genug ist. Falls das nicht der Fall ist, sollte davon Abstand genommen werden, diese Person ins Rampenlicht stellen. Aufgrund der nicht vorhandenen Ausbildung in Richtung Kommunikation, wäre dies ein falscher Ansatz. Hat sich der Koch aber einen Namen gemacht, so wird ihm vom Betrieb eher Raum in der Kommunikation geschaffen. Und sobald er Bekanntheit in den Medien erlangt, scharen sich auch Journalisten um ihn und er wird aufgrund seiner Bekanntheit öfter abgebildet. Geschafft hat er es dann, wenn er eine eigene TV-Show bekommt.

Obwohl man in einem Haubenrestaurant vom Können des Küchenchefs abhängig ist, sollte man sich als Betrieb die Frage stellen, ob das auch gut für das Unternehmen ist. Schließlich geht man als Unternehmen auch die Höhen und Tiefen des Küchenchefs mit. Auch hier fehlt die professionelle Umsetzung des Themas und manche Küchenchefs glauben, dass sie nur ihrer Existenz wegen entdeckt werden. Die Höhenflüge der Küchenchefs sind jedoch vorbei.

Neben der Qualität werden auch Kreativität und Handwerk, das immer ausgefeilter und komplexer wird, als Faktoren der Reputation eines Küchenchefs genannt. An einer diesbezüglichen Bewertung kommt er nicht vorbei. Seine künstlerische Handschrift spiegelt sich in seinen Kreationen wider. Aber er muss sich auch verkaufen können. Eigenvermarktung, PR und Kontakte zu Stakeholdern, sind heute nicht nur die Prise Salz sondern die wesentlichen Beilagen. Medienwirksame Eigenvermarktung sollte der Küchenchef aber nur in Betracht ziehen, wenn dies in seinem Interesse ist. Für sein Ego und seine Brieftasche ist es in jedem Fall zielführend. Auch wenn er kein Entertainer ist, muss er sich zumindest zeigen: seinen Gästen, seinen Lieferanten, den Journalisten und gegebenenfalls der breiten Masse bei einem öffentlichen Auftritt.

Obwohl Reputation und Bekanntheit stark einhergehen, müssen diese beiden Begriffe laut eines Experten spätestens an dieser Stelle differenziert werden. Auch wenn die Reputation in großen Teilen von Medien in die Öffentlichkeit getragen werden, heißt das nicht, dass ein bekannter Koch über eine gute Reputation verfügt. Denn nur in der Öffentlichkeit zu stehen, ist mit Sicherheit zu wenig. Und einen Kasperl möchten die Gäste schon gar nicht. Neben der konstanten Leistung und der prinzipiellen Kommunikationsfähigkeit gehören Managementaufgaben, wie das Führen eines Teams, Produkt- und Fachwissen zu seinen verantwortungsvollen Aufgaben. Im besten Fall ist er ein verständnisvoller ‚Diktator‘, der die organisatorischen Belange seiner Organisation kennt und auch unter enormen Stresssituationen seine Leidenschaft fürs Kochen beibehält.

Man kann deshalb sagen, dass er eine gewisse Persönlichkeitsentwicklung hinter sich haben sollte und sich auch ein bisschen ‚anders‘ darstellt: Eloquenz und Extrovertiertheit polarisieren – aber das schadet nicht unbedingt, wenn man in der Öffentlichkeit als interessant gelten möchte.

Gar nicht kommunizieren geht gar nicht – nicht nur weil Paul Watzlawick diese Feststellung gemacht hat. Kommunizieren, sei es intern oder extern, gehört zu den Kernaufgaben eines Küchenchefs.

9.1.3. Wechselwirkungen zwischen Restaurant und Küchenchef

Auf die Frage, wie stark Küchenchefs die Wahrnehmung von Restaurants in der Öffentlichkeit beeinflussen, herrschen sehr divergente Meinungen. Einerseits halten die Experten fest, dass der Küchenchef sehr stark mit dem Namen des Restaurants und mit

dessen Image verbunden sind. Küchenchefs sind mitunter der Aufhänger eines Restaurants und Gäste besuchen seinetwegen das Restaurant. Mit dem Wissen um diesen Vorteil lassen sich für das Restaurant wirtschaftliche bzw. ökonomische Ziele leichter durchsetzen. Andererseits findet eine starke Relativierung statt: Denn obwohl die Küchenleistung der Grund dafür ist, warum Journalisten über eine Person schreiben, wird diese oftmals überschätzt. Es kommt auf das Konzept des Restaurants (bei dem beispielsweise die Örtlichkeit einen höheren Stellenwert in der Kommunikation genießt) an. Auch hier sei dem Unternehmen geraten, das zu tun, was für das Unternehmen sinnvoll und wichtig ist und nicht alle Anstrengungen in Richtung Küchenchef zu fokussieren.

Das Unternehmen Restaurant und die Person Küchenchef sind, auch wenn man diese einzeln betrachtet, unweigerlich miteinander verbunden. Das Bestehen von beiden hängt symbiotisch vom anderen ab. Dass es auch zu Wechselwirkungen kommen kann, wird sowohl als Vorteil als auch als Nachteil beschrieben.

Die Vorteile, die sich ein Betrieb von der guten Reputation eines Küchenchefs durch dessen kommunikationsrelevante Fokussierung für sich versprechen kann, können variabel gedeutet werden: einerseits gehört es einfach dazu, den Küchenchef mitzuvermarkten, andererseits eröffnen sich durch die Personalisierung der Unternehmensmarke neue Chancen. Der Gast dankt dies dem Unternehmen mit seinem Besuch und freut sich, das bekannte Gesicht aus den Zeitungen oder dem Fernsehen persönlich zu treffen. Neben dem Gast kann auch der Eigentümer oder Restaurantleiter, sofern dieser nicht selbst der Küchenchef ist, an der süßen Publicity mitnaschen.

Die Nachteile, die in diesem Zusammenhang genannt werden, sind die Abhängigkeit von einer bestimmten Person, die Übernahme der Unternehmensmarke, nicht vorhandene Kommunikationsvoraussetzungen der Person oder genau das Gegenteil, nämlich das der Küchenchef ‚vom Boden abhebt‘. Die Ambitionen zum Medienstar lenken seine Konzentration dann nicht mehr aufs Kochen.

Generell sollte unterschieden werden, welche Funktion der Küchenchef in einem Betrieb hat. Ist das Unternehmen in seinem Besitz, stellt Personality Branding keine große Gefahr dar. Ist der Koch angestellt, kann der Schuss nach hinten losgehen.

Es verhält sich beim Küchenchef in Bezug auf das Unternehmen – wie so oft – ambivalent. Die Beziehung ist Fluch und Segen, denn eines gilt gewiss: „Sobald die Suppe kalt serviert wird, ist auch der Name egal.“

9.2 Zusammenfassung

Die empirische Forschung hat deutlich gezeigt, dass externe Kommunikation wichtig war, ist und auch in Zukunft sein wird. Geändert hat sich jedoch einiges: durch neue Medien wie Internet und E-Mails sowie durch soziale Netzwerke ist die bereits jetzt schon als schnelllebig zu bezeichnende Branche noch rascher unterwegs. Obwohl Mundpropaganda noch immer den wichtigsten Werbekanal darstellt, hat sich auch durch sekundenschnelles Übertragen von Informationen an einen größeren Personenkreis in Form von Postings im Internet einiges getan. Die Gastronomie, die eine Mischung aus Dienstleistung, Gewerbe, Kunsthandwerk, Marketing und Entertainment ist, ist diesen neuen Anforderungen in der Regel noch nicht ganz gewachsen.

Stetige Erfüllung von Qualitätsansprüchen ist der wesentliche Faktor, um in der Top-Gastronomie Reputation aufzubauen. Der Küchenchef spielt hier eine entscheidende Rolle und wird auch in Kommunikationsmaßnahmen ‚verbraten‘. Personality Branding, d.h. die Fokussierung der Kommunikation auf den Küchenchef als Marke, sollte jedoch mit Bedacht gewählt werden und nur dann zum Einsatz kommen, wenn es für beide Partner erfolgsversprechend erscheint.

Neben der Qualität des Handwerks (Leistung, Kreativität) muss ein Küchenchef heutzutage auch ein entsprechendes Persönlichkeitsprofil (Stressresistenz, Diktator, Teamplayer, Führungskraft) aufweisen und sehr kommunikativ (Gästen, Journalisten und Mitarbeitern gegenüber) sein. In folgender Grafik soll das Bild eines Küchenchefs, das bei der empirischen Forschung entstanden ist, in Form der Markenidentitätskreise in Anlehnung an Schweiger/Schrattenecker (vgl. 2005, 107) dargestellt werden.

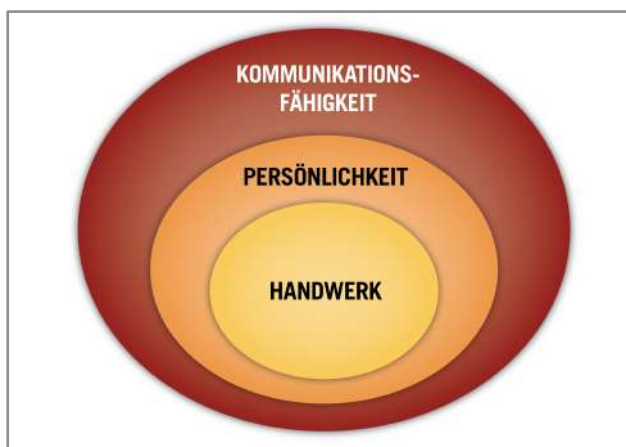


Abbildung 19: Markenidentitätskreise eines Küchenchefs; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schweiger/Schrattenecker 2005, 107

10 Fazit und Ausblick

Fazit

Im Rahmen der vorliegenden Master Thesis wurde das bislang wissenschaftlich nur wenig erschlossene Thema Reputationsmanagement umfassend dargestellt und beleuchtet. In Kombination mit der Gastronomie oder der Kulinarik konnten keine Studien im deutschsprachigen Raum aufgefunden werden, die sich mit diesem Detaillierungsgrad damit befassen. Da die Gastronomiebranche stetig wächst, das Interesse der Bevölkerung an diesem Thema steigt und die Autorin ein Faible für gutes Essen hat, war die Relevanz für das Verfassen einer umfangreichen Arbeit gegeben.

Die Forschungsfrage ergab sich aus Sichtung diverser Literatur aus dem Bereich Reputationsmanagement. Dabei konnte festgestellt werden, dass CEO Reputation Management eine wesentliche Rolle spielt. Somit lag es, um wieder die Kulinarik ins Spiel zu bringen, nahe, eine Person wie den Küchenchef in Verbindung mit Reputation zu bringen. Personality Branding und Öffentlichkeitsarbeit stellen wesentliche Faktoren dar, um Reputation zu vermitteln. Aus diesem Grund wurden auch diese Bereiche durchleuchtet. Um die Forschungsfrage endgültig oder zumindest für einen wesentlichen Zeitraum definiert zu wissen, lag die Konzentration von Anbeginn an auf den Auswirkungen der Reputation eines Küchenchefs auf ein Restaurant. Die wirklich endgültige Formulierung musste jedoch bis zum Schluss verfeinert werden.

Die erste Herausforderung ergab sich dadurch – wie in dieser Studie ausführlich in Kapitel 4.3.1. beschrieben –, die wissenschaftliche Bedeutung des Wortes Reputation, die mit der praktischen nicht immer Hand in Hand geht, zu eruieren und Abgrenzungen zum Begriff Image zu machen.

Im theoretischen Teil der Arbeit stellte sich der Themenbereich Gastronomie als weitere Herausforderung heraus. Zwar gibt es wissenschaftliche Literatur, die sich diesem Thema widmet, aber die Zugänge kommen nicht aus kommunikationstechnischer Sicht, sondern vermehrt aus den Bereichen Management, Personal oder Qualität. Da die Gastronomie ohnehin schon als ‚Beiwagerl‘ der Hotellerie dargestellt wird, stellte sich die Auswahl noch geringer dar. In dieser Arbeit wurde nun versucht, eine Brücke von anderen Bereichen der Dienstleistung oder auch – wenn der Vergleich als gerechtfertigt erachtet wurde – von der Konsumgüterindustrie zu schlagen, da es in anderen Bereichen weitaus mehr wissenschaftliche Quellen gibt, die sich mit Reputationsmanagement beschäftigen. Um fehlende spezifische Literatur auszugleichen, wurde eine Vielzahl an Werken gesichtet,

gelesen und gegebenenfalls für zitierwürdig erachtet. Das spiegelt sich auch in der Anzahl der verwendeten Literatur wider. Dank weniger – aber zumindest vorhandener – internationaler Studien konnte auch der Küchenchef durch die Brille der Kommunikation betrachtet werden.

Da Reputation eng mit psychologischen Bedürfnissen und Wertevorstellungen verbunden ist, passt diese sehr gut zur Emotionalität der Kulinarik. Es lag daher nahe auch die Bedeutung des Essens und Essengehens sowie die Dienstleistung und Kundenzufriedenheit in diese Studie einzubauen.

Nachdem diese genannten Bereiche ausreichend theoretisch erläutert wurden, wurde die Forschungsfrage, die schon seit Beginn des Verfassens dieser Arbeit richtungsweisend sowie abgrenzend wirkte, erneut evaluiert und die weiteren Schritte für das empirische Arbeiten festgelegt. Da sich Experteninterviews anbieten, sich an noch wenig beforschte Gebiete zu wagen, wurde dieses Vorgehen für die Forschung ausgewählt. Aber weil Experteninterviews alleine nicht ausreichen, um ein der Wissenschaft entsprechendes, aussagekräftiges Ergebnis zu präsentieren, wurde diese Methode mit den Methoden Gesprächsleitfaden und Inhaltsanalyse kombiniert.

An dieser Stellen sein nun ein letztes Mal die Erkenntnisse der Theorie und der Praxis komprimiert zusammengefasst:

Betrachtet man das Thema Essen durch eine wissenschaftliche Brille, kann festgestellt werden, dass es sich um ein Individualbedürfnis handelt und dass Essengehen in der heutigen Gesellschaft Ausdruck von Lifestyle bedeutet und einen erheblichen wirtschaftlichen Einfluss darstellt. Die Dienstleistungsbranche, unter deren Dach die Gastronomie beheimatet ist, ist von Besonderheiten geprägt. Neben unaufhaltsamen Veränderungen und der Schnelligkeit der Branche übernimmt das Personal eine tragende Rolle. Auch der Kunde ist bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen mit speziellen Merkmalen gekennzeichnet: Da die Güter immateriell sind, empfindet er Risiko. Risiko, das mit gezielten Markenmanagement und Branding reduziert werden kann. Durch das Personalisieren von Marken wird Identifikation erleichtert und Komplexität gebündelt. Der Öffentlichkeitsarbeit wird eine wesentliche Bedeutung zuteil, denn sie verstärkt die Risikominimierung, indem sie Vertrauen schafft, und unabhängige Medien, die glaubwürdiger als die direkt gesteuerte Unternehmenswerbung gesehen werden, einbringt.

Die Top-Gastronomie stellt die Spitze der ‚Gaststätten-Qualitätspyramide‘ dar. Anhand von Kriterien, die primär an der Küchenleistung festgemacht werden, hebt sie sich von der gängigen Gastronomie ab. Bewertet werden Restaurants in Restaurantführern, deren Kritiker immer auf der Suche nach den frischesten Geschichten sind.

Der Küchenchef steht in der Hierarchie ganz oben. Auch für ihn können Markenmanagement und Branding interessant sein, um Bekanntheit zu erlangen und sich zu differenzieren. Ihren USP stellen sie durch ihre Persönlichkeit und ihr Handwerk, wie der Kreation von Signature Dishes unter Beweis. Medien, die auf einen Jungkoch treffen, der das ‚spezielle Etwas‘ hat, wird von ihnen umgarnt, um eine möglichst exklusive Story zu erhaschen. Hat sich der ‚Junge Wilde‘ [Anm. der Autorin: Plattform, in der junge Köche ausgezeichnet werden] dann ein Netzwerk aufgebaut, berichten die Medien noch gefälliger über ihn. Als Person, der an der Spitze des Unternehmens und in der Öffentlichkeit steht, ist er einem CEO gleichzusetzen. Reputationsmanagement kann daher auch an ihm Anwendung finden. Reputation mit Bekanntheit gleich zu setzen, wäre falsch. Das Reputationsmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass eine bestimmte Leistung über einen bestimmten Zeitraum erbracht werden muss. Die Rolle der Medien bei der Vermittlung von Reputation sollte nicht außer Acht gelassen werden, da ihnen als Multiplikatoren eine mindestens so große Bedeutung wie dem Kunden zuteil wird. Da Mundpropaganda für die Gastronomie von enormer Wichtigkeit ist, sollten Bemühungen stattfinden, um sämtliche Stakeholder zufrieden zu stimmen.

Der Mensch als Marke kann den Unternehmen nützlich sein. Die Reputation, die ein Küchenchef genießt, färbt auf das Restaurant, in dem er tätig ist ab.

Damit kann die Forschungsfrage, in der geklärt werden sollte, ob die Reputation eines Küchenchefs Auswirkungen auf ein Restaurant, in dem er tätig ist, hat, an dieser Stelle mit einem klaren ‚Ja‘ beantwortet werden.

Erkenntnisse

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine enge Beziehung zwischen Restaurant und Küchenchef besteht. Die Strategie des Unternehmens bestimmt, in welcher Form der Küchenchef eingesetzt wird. Dass sich durch Personalisierung Chancen und Potentiale eröffnen, ist unbestritten. Dass es zu negativen Effekten kommen kann aber auch. Damit ist aus Sicht der Wissenschaft und der Experten das Kommunikationsinstrument

Reputationsmanagement ein gutes Werkzeug, das aber nicht als Wundermittel im Generellen verstanden werden kann.

Obwohl die Unternehmensreputation entscheidend durch dem Gewicht des Faktors CEO geprägt wird *„muss auch verhindert werden, dass das Unternehmen ohne diese konkrete Person an der Spitze für Außenstehende nicht vorstellbar ist.“* (Bauhofer 2004, 79)

Eine weitere Erkenntnis, die vor Allem der Praxis dienen könnte, ist dass Kommunikation schon im Rahmen der Ausbildung Einzug findet. Zum momentanen Zeitpunkt wird dies noch nicht unterrichtet (siehe 3.4.2.). In einem Artikel im ‚Standard RONDO‘ wird die Aus- und Weiterbildung der Köche ebenso kritisch beäugt: *„Wir haben ein dramatisches Problem, sowohl bei den Köchen als auch im Service, dass die Leute provinziell geschult sind, sich international, wenn, dann nur in Deutschland umschauen – oder bei österreichischen Kollegen in USA. Sie wissen zuwenig, was anderswo los ist.“* (Müller 2012, 32). Vielleicht ist diese Erkenntnis ein kleiner Stoß in die richtige Richtung.

Reflexion

Bevor in weiterer Folge ein Ausblick gegeben wird, sei an dieser Stelle eine kurze Reflexion angebracht:

Dass trotz akribischer Planung Prozesse nicht in der Form eingehalten wurden, Fragestellungen treffsicherer formuliert, generell man einiges besser machen hätte können ..., gehören zu den üblichen und weit verbreiteten Erkenntnissen qualitativer und wahrscheinlich auch wissenschaftlicher Forschung. Es handelt sich hierbei nicht um etwas Endgültiges, sondern um stets Verbesserungswürdiges (vgl. Wegener/Mikos 2005, 180).

Auch die Befürchtung, dass man die Forschungsfrage zu eng oder breit formuliert hat und die Antwort bereits vor der Präsentation der Ergebnisse absehbar sein hätte können, standen im Raum. Retrospektiv betrachtet, war die Forschungsfrage beides und wahrscheinlich deshalb gut gewählt. Und auch wenn die Vermutung nahe liegt, dass Reputationsmanagement alle Unternehmen und Personen betrifft, kann das nun für die Gastronomie als wissenschaftliche Erkenntnis gewertet und zusätzlich, wie in den Kapiteln beschrieben, noch unterstrichen werden.

Die Methode Experteninterview war mit Sicherheit zielführend. Für weitere Forschungen im Bereich Küchenchef könnte jedoch nicht ganz so verbreitete Forschungsmethode wie Beobachtungen oder eine Tagebuchaufzeichnung (vgl. Wegener/Mikos 2005, 176) Anwendung finden.

Ausblick

Grundsätzlich gilt immer noch das Handwerk als die wesentlichste Eigenschaft, die ein Küchenchef vorweisen muss *„In diesem prinzipiellen Rahmen zieht er kreative Köche den Kopisten und einfache, aber ehrliche Köche den Showmastern vor.“* (Gault&Millau 2013c, o.S.) Damit müssen die Küchenchef nun akut keine Angst davor haben, dass sie ihren Beruf nicht in dieser Form weiter ausüben können. Die Chancen für Österreich könnten jedoch in einer Reform der Ausbildung liegen.

Dass die Küche bereits in die Wissenschaft Einzug hält, zeigt auch der Physikunterricht an der Haward Universität, wo Studenten grundlegende physikalische Eigenschaften anhand von Wackelpudding & Co gezeigt werden (vgl. New York Times 2012, o.S.).

Es wird sicher eine spannende Zeit und auch Gourmetkritiker, wie Martina Hohenlohe geben einer ‚New Austrian Cuisine‘ eine Chance: *„Es wäre Zeit, es wäre Platz. Was fehlt, ist der Mut und die Lobby.“* (Müller 2012, 32)

11 Personenverzeichnis

Um eine einheitliche Beschreibung abzubilden wurde in diesem – nicht wissenschaftlichen Teil der Arbeit – die Internetquelle Wikipedia genutzt.

Alexandre Balthazar Laurent Grimod de la Reynière (* 20. November 1758 in Paris; † 25. Dezember 1837 in Villiers-sur-Orge bei Paris) war ein französischer Jurist, Gastrosoph und Literat. Er entstammte einer wohlhabenden aristokratischen Familie. Mit verstümmelten Armen geboren, wird er von seinen Eltern als schwarzes Schaf angesehen. Er erhält eine Ausbildung als Jurist und wird Advokat. Nebenbei betätigt er sich als Theaterkritiker. Da ihm nach dem Tod seiner Eltern ein großes Vermögen zufällt, widmet er sich immer mehr seiner wahren Leidenschaft, der Feinschmeckerei. Er beglückt seine Freunde und Bekannten mit großartigen Gastmählern und macht dabei für die damalige Zeit wenig bekannte Produkte wie Kartoffeln oder Tomaten erstmals salonfähig.

Reinhard Gerer (* 12. April 1953 in Weißkirchen in Steiermark) ist ein österreichischer Koch. Reinhard Gerer startete seine Karriere in der Bierinsel im Prater und arbeitete danach unter anderem bei Paul Bocuse, Eckart Witzigmann und Werner Matt. Von 1984 bis 2008 leitete Gerer das Restaurant Korso in Wien. Unter seiner Leitung wurde das Korso zeitweise mit vier Hauben im Gault Millau ausgezeichnet und war damit das erste Restaurant Österreichs, das diese Bewertung verliehen bekam. Von 1986 bis 2008 verlieh der Guide Michelin dem Korso einen Stern. 1993 ernannte der Gault Millau Gerer zum Koch des Jahres. Seit Juli 2009 führt er gemeinsam mit seiner Ehefrau Natalie Gerer den Berggasthof Magdalenenhof am Bisamberg.

Johann Lafer (* 27. September 1957 in St. Stefan im Rosental, Steiermark) ist ein österreichischer Koch, Unternehmer und Sachbuchautor. Er lebt mit seiner Frau und zwei Kindern in Guldental. Johann Lafer wurde durch seine Kochsendungen wie Himmel und Erd, Genießen auf gut deutsch und seine zahlreichen Kochbücher einem breiten Publikum bekannt. Diese Sendungen werden in Lafers eigenem TV-Studio aufgezeichnet und von ihm selbst produziert und im ZDF, auf 3sat und in mehreren Landesprogrammen der ARD ausgestrahlt. Aktuell lehrt Lafer als Dozent an der Hochschule Fulda im Fachbereich Ökotrophologie. Seine Ausbildung absolvierte er Mitte der 1970er Jahre im Restaurant Gösser-Bräu in Graz.

Wilhelm Horst Lichter (* 15. Januar 1962 in Nettesheim, Gemeinde Rommerskirchen) ist ein deutscher Koch. Seine dritte Ehefrau ist Nada Lichter. Horst Lichter absolvierte eine dreijährige Ausbildung zum Koch. Den Beruf des Kochs wählte er, weil er mit dem Zusammensein am Tisch zum Essen sehr positive Assoziationen verknüpfte. Da er vom Umgangston in gewerblichen Küchen und der Fixierung auf Umsatz und Gewinn enttäuscht war, war er dann wie sein Vater als Bergmann tätig. Bereits mit 19 heiratete er und geriet durch den Kauf eines Hauses in finanzielle Schwierigkeiten. Er war gezwungen, neben den Schichten im Bergbau auch noch fünf Tage in der Woche auf einem Schrottplatz zu arbeiten. Mit 26 Jahren hatte er nach eigenen Angaben in einer Talkshow seinen ersten Hirnschlag, mit 28 folgte bereits der zweite, zusammen mit einem Herzinfarkt.

Johanna Maier (* 23. August 1951 in Radstadt, Land Salzburg) ist eine österreichische Köchin. Sie ist die erste und bislang einzige Köchin, die vom Restaurantführer Gault-Millau mit Vier Hauben sowie vom Guide Michelin mit zwei Sternen ausgezeichnet wurde. Johannas Vater war Maurer, ihre Mutter betrieb eine kleine Wäscherei. Johanna absolvierte im Sporthotel ihrer Heimatgemeinde Radstadt eine Koch- und Kellnerlehre. Bei einem Lehrlingswettbewerb in Salzburg lernte sie 1968 ihren späteren Ehemann, den Präsenzdiener Dietmar Maier aus Filzmoos kennen. Johanna und Dietmar Maier gingen im Jahr 1969 zusammen nach Paris. Johanna arbeitete zunächst als Aupair, Dietmar als Praktikant in einem Restaurant. 1971 kehrten beide nach Österreich zurück.

Tim Mälzer (* 22. Januar 1971 in Elmshorn) ist ein deutscher Koch, Autor von Kochbüchern und Fernsehkoch. Mälzer wurde in Elmshorn als Sohn eines Architekten geboren. Nach dem Abitur 1990 an der Johannes-Brahms-Schule in Pinneberg leistete Mälzer Zivildienst im Kreiskrankenhaus von Pinneberg und absolvierte anschließend von 1992 bis 1995 eine Lehre zum Koch im Hamburger Hotel InterContinental. Anschließend war Mälzer von 1995 bis 1997 zur Vertiefung seiner Ausbildung am Londoner Hotel Ritz. Nach Stationen im Londoner Neal Street Restaurant, wo gleichzeitig der damals noch unbekannte Koch Jamie Oliver angestellt war, und in den Hamburger Restaurants Tafelhaus (Christian Rach), Café Engel und Au Quai übernahm er im August 2002 mit Christian Senkel als Partner Das Weiße Haus am Museumshafen Övelgönne, welches er im Mai 2007 verließ. Ende April 2006 pachtete Mälzer zusätzlich die Oberhafenkantine in Hamburg; das Lokal wurde bis Ende 2007 von seiner Mutter betrieben und hat inzwischen einen anderen Pächter.

James „Jamie“ Trevor Oliver, MBE (* 27. Mai 1975 in Clavering, Essex) ist ein britischer Koch. Sein Spitzname *The Naked Chef* geht auf seine erste Kochsendung zurück und steht für die Einfachheit der Zutaten und Zubereitung seiner Rezepte. Oliver wuchs in Clavering auf, einem kleinen Dorf in Essex, ungefähr 32 Kilometer südlich von Cambridge gelegen. Dort arbeitete er zunächst im Pub seines Vaters, The Cricketers, in der Küche. Nach dem Schulabschluss ging er nach London, wo er im Westminster College das Kochen erlernte. Kurze Zeit später arbeitete er im Restaurant von Gennaro Contaldo. Dort arbeitete er auch mit dem deutschen Fernsehkoch Tim Mälzer zusammen. Bei Olivers Arbeit im Restaurant River Cafe wurde er für das Fernsehen entdeckt. Später arbeitete er im Restaurant Monte's, während er Werbespots und seine Sendungen wie *The Naked Chef* drehte.

Wolfgang Puck (* 8. Juli 1949 in Sankt Veit an der Glan, Kärnten, Österreich)
ist ein österreichischer Koch, der heute in Kalifornien, USA lebt und arbeitet.

Puck ist einer der bekanntesten Köche, die europäische und asiatische Küchen kombinieren. Die Küchenrichtung, die er vertritt, wird auch als California Cuisine bezeichnet. Er ist Besitzer von über 70 Restaurants in den USA, die von gehobeneren Fast-Food-Restaurants über Cafés bis zur Gourmet-Gastronomie reichen. Letztere läuft in seinem Programm unter dem Namen Fine Dining Group. Die bekanntesten darunter sind das Spago in den Städten Las Vegas, Beverly Hills, Palo Alto und auf Maui sowie das Chinois, das Postrio, das Wolfgang Puck Bar & Grill und die Trattoria del Lupo - alle vier ebenfalls in Las Vegas. Seine restlichen Restaurants Wolfgang Puck Express usw. sowie die Cafés sind überall in den USA verteilt. Unter seinem Namen werden mehrere Dutzend Franchise-Restaurants sowie zahlreiche Fine-Dining-Restaurants in den Vereinigten Staaten und in Japan betrieben. Markant ist, dass auf keiner Speisekarte seiner Restaurants das Wiener Schnitzel fehlt. Sehr oft sind dort auch die Original Kärntner Nudeln (Kärntner Kasnudeln) aus seiner Heimat Kärnten in Österreich zu finden.

Gordon James Ramsay, OBE (* 8. November 1966 in Johnstone, Schottland)

ist ein britischer Starkoch und Fernseh-Entertainer. Er erhielt im Laufe seiner Karriere bereits 13 Michelin-Sterne und besitzt 18 Restaurants in Großbritannien, den USA, Japan und Dubai. 2012 haben seine Restaurants noch 12 von vormals 13 Sternen. Gordon Ramsay wuchs in Stratford-upon-Avon, England auf und wollte zunächst Profifußballer werden. Eine Verletzung beendete seine Karriere und er begann auf dem College einen Kurs in Hotelmanagement. Durch sein Talent zum Kochen kam er dann mit verschiedenen berühmten Köchen zusammen.

In Deutschland wurde Ramsay durch seine Sendung Gordon Ramsay: Chef ohne Gnade (Originaltitel: Ramsay's Kitchen Nightmares, Channel 4) bekannt, die Sonntags auf DMAX ausgestrahlt wird und die Sendung In Teufels Küche (Originaltitel: Kitchen Nightmares, FOX), die bei RTL 2 von April bis August 2008 ausgestrahlt wurde. Dabei handelt es sich um das gleiche Sendungskonzept, welches er in Großbritannien für Channel 4 und in den USA für FOX produziert. In diesen Sendungen versucht er angeschlagenen Restaurantbesitzern wieder auf die Beine zu helfen.

René Redzepi (* 16. Dezember 1977 in Kopenhagen) ist ein dänischer Koch.

Er ist Küchenchef und Mitbesitzer des Restaurants Noma in Kopenhagen, das 2010, 2011 und 2012 von der britischen Fachzeitschrift *Restaurant* als „bestes Restaurant der Welt“ ausgezeichnet wurde. Redzepi hat einen albanischen Vater aus Mazedonien und eine dänische Mutter. Von 1993 bis 1997 arbeitete er bei dem mit einem Michelin-Stern ausgezeichneten Restaurant von Pierre-André in Kopenhagen. Dann bildete er sich bei verschiedenen großen Köchen weiter, bei Thomas Keller im French Laundry in Kalifornien, bei den Brüdern Pourcel im Le Jardin des Sens in Frankreich und in Ferran Adriàs weltberühmtem Restaurant El Bulli in Spanien.

Santi Santamaria (* 16. Juli 1957 in Sant Celoni, Katalonien; † 16. Februar 2011 in Singapur) war ein spanischer Koch und Gastronom. Santi Santamaria

begann mit 15 Jahren eine Lehre und arbeitete zunächst in einer Fabrik, in der Automobilindustrie und in einer Raffinerie und studierte Industriedesign. Als Autodidakt kam er mit 24 Jahren zum Kochen. 1981 eröffnete er im elterlichen Haus in Sant Celoni sein erstes Restaurant. Er war 1994 der erste Katalane, der drei Sterne des Guide Michelin für seine Kochkunst erhielt und nach Juan Mari Arzak der zweite spanische Sternekoch überhaupt. Seit 1994 erhielt sein Restaurant El Racó de Can Fabes in Sant Celoni jährlich drei Michelinsterne. Für sein Restaurant Santceloni in Madrid erhielt er zwei Michelinsterne und für das Evo in Barcelona einen Michelinsterne.

Alfons Schuhbeck (* 2. Mai 1949 als *Alfons Karg* in Traunstein) ist ein deutscher Koch, Kochbuch-Autor, Gastwirt, Fernsehkoch und Unternehmer.

Schuhbeck wuchs im oberbayerischen Chiemgau auf und begann zunächst eine Ausbildung als Fernmeldetechniker. Als er mit seiner Rockband Die Scalas im bayerischen Ferienort Waging am See unweit von Salzburg Station machte, stieß er auf den Gastwirt Sebastian Schuhbeck, der ihn davon überzeugte, eine Ausbildung zum Koch zu machen. Schuhbeck adoptierte Alfons, beschäftigte ihn in seinem Lokal und setzte ihn als Erben ein. Nach dem Besuch der Hotelfachschule Bad Reichenhall arbeitete Alfons Schuhbeck in Salzburg, Genf, Paris, London und München (u.a. bei Feinkost Käfer, Dallmayr und im Restaurant Aubergine von Eckart Witzigmann). 1980 übernahm Alfons Schuhbeck das Kurhausstüberl in Waging.

Carl Friedrich Ludwig Felix von Rumohr (* 6. Januar 1785 in Reinhardtsgrμμα bei Dresden; † 25. Juli 1843 in Dresden) war ein deutscher Kunsthistoriker, Schriftsteller, Zeichner und Maler, Agrarhistoriker, Gastosoph, Kunstsammler und Mäzen.

Carl Friedrich von Rumohr entstammte einem holsteinischen Uradelsgeschlecht. Sein Vater, Henning von Rumohr (1722–1804), Gutsbesitzer auf Trenthorst und Schenkenberg, hatte durch seine Mutter Agnete Caecilie, geb. von Wickede (1700–1723) auch das wickedesche Gut Groß Steinrade, welches heute eines der Lübschen Güter ist, geerbt. Seine Mutter Wilhelmine, geb. von Fersen (1751–1807), war eine Tochter des hannoverschen Offiziers Joachim Heinrich von Fersen († 1760).

Rumohr wuchs auf den väterlichen Gütern bei Lübeck auf, besuchte 1799 bis 1802 das Gymnasium in Holzminden und studierte 1802–1804 an der Universität Göttingen.

Eckart Witzigmann (* 4. Juli 1941 in Hohenems, Vorarlberg), aufgewachsen in Bad Gastein, ist ein österreichischer Koch. Witzigmann gilt als einer der besten Köche der Welt und bis heute als einflussreicher Kochkünstler im deutschsprachigen Raum. Er brachte in den 1970er Jahren die französische Nouvelle Cuisine als Impuls nach Deutschland und emanzipierte sie zugleich von Frankreich, indem er sie weiterentwickelte. Er hat die Kochkunst im deutschsprachigen Raum wesentlich erneuert und eine neue Schule des Kochens begründet, die auch ethische und nachhaltige Prinzipien wie den Respekt vor Tier und Pflanze beinhaltet. Witzigmann hat mehrere Generationen von Köchen geprägt. Zahlreiche seiner Schüler gehören heute selbst zur ersten Garde der Köche.

(Wikipedia 2013, o.S.)

12 Literaturverzeichnis

- Ayaß, Ruth (2005). *Transkription*. In: Mikos, Lothar et al. (Hg.). *Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch*. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz. S. 377 - 386.
- Bauhofer, Bernhard (2004). *Reputation Management. Glaubwürdigkeit im Wettbewerb*. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Berndt, Jon Christoph (2009). *Die stärkste Marke sind Sie selbst! Schärfen Sie Ihr Profil mit Human Branding*. München: Kösel-Verlag.
- Bernold, Monika (1997). *Eat up TV*. In: Davis-Sulikowski Ulrike; Mattl, Siegfried (Hg.): *Götterspeisen*. Wien: Springer Verlag. S. 104 - 119.
- Best 50ies (2013): *The world's 50 best restaurants*. <http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners/> [17.05.2013]
- BIC.at - BerufsinformationsComputer (2013). *Berufe von A - Z. Berufsbeschreibung Koch/Köchin*. <http://www.bic.at/berufsinformation.php?beruf=koch-kochin-lehrberuf&brfid=274> [22.05.2013]
- Biehl-Missal, Brigitte (2007). *Business is Showbusiness. Wie Topmanager sich vor Publikum inszenieren*. Frankfurt/Main: Campus.
- Bischoff, Sonja (1999). *Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland*. Köln: Schäffer-Poeschel.
- Burson-Marsteller (2001). *Der CEO wird zur Marke*. Newsletter von 2011. <http://www.presseportal.de/pm/9378/235226/der-ceo-wird-zur-marke> [16.03.2012]
- Dalton, John/Croft, Susan (2003). *Managing Corporate Reputation. A Specially Commissioned Report*. London: Thorogood.
- Deekeling, Egbert/Arndt, Olaf (2006). *CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Dreyer, Axel/Dehner, Christian (2003). *Kundenzufriedenheit im Tourismus*. 2. leicht veränderte Auflage. München; Wien: Verlag R. Oldenbourg.

DUDEN Online (2013). *Das große Wörterbuch der deutschen Sprache*.

<http://www.duden.de> - Recherche der Begriffe [25.04.2013]

Eisenegger, Mark (2005). *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

falstaff Restaurant Guide (2013) *Österreichs beste Restaurants*. Wien: Falstaff Verlags-GmbH.

Flentge, Corinna (1999). *Kundenorientierung mittels Kennzahlen – der Kundenzufriedenheitsindex*. In: Bastian, Harald; Born, Karl; Dreyer, Axel (Hg.). *Kundenorientierung im Touristikmanagement*. München; Wien: Verlag R. Oldenbourg.

Flick, Uwe (2005a). *Wissenschaftstheorie und das Verhältnis von qualitativer und quantitativer Forschung*. In: Mikos, Lothar et al. (Hg.). *Qualitative Medienforschung*. Ein Handbuch, Konstanz: Universitätsverlag Konstanz. S. 20 - 28.

Flick, Uwe (2005b). *Kohärenz und Validität*. In Mikos, Lothar et al. (Hg.). *Qualitative Medienforschung*. Ein Handbuch, Konstanz: Universitätsverlag Konstanz. S. 580 - 588.

Flick, Uwe et al. (2007). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. 5. Auflage. Reinbek: Rowohlt Taschenbuchverlag.

Format (2012). *Ein Koch für alle Fälle*. <http://www.format.at/articles/0444/580/96510/ein-koch-faelle> [25.10.2012]

Frauenrath, Myriam (2011). *Personalmarketing: Etablierung einer Arbeitgebermarke*. In: Hänssler, Karl Heinz (Hg.). *Management in der Hotellerie und Gastronomie*. München: Oldenbourg Verlag. S. 141-144.

Fuchs, Wolfgang (2011). *Der Gastronomiebereich*. In: Hänssler, Karl Heinz (Hg.). *Management in der Hotellerie und Gastronomie*. München: Oldenbourg Verlag. S. 106 - 130.

Gault&Millau (2013a). *Österreich*. 34. Ausgabe. Wien: Communication Service Verlagsgesellschaft m.b.H.

Gault&Millau (2013b). *Unsere Besten*. <http://gaultmillau.at/bewertung/beste> [03.03.2013]

Gault&Millau (2013c). *Wir über uns*. http://gaultmillau.at/ueber_uns [03.03.2013]

- GfK Austria (2012). *Essen ist besser als kochen*. Pressemeldung vom 18.04.2012.
http://www.gfk.at/imperia/md/content/gfkaustria/data/press/2012/pm_essen_ist_besser_als_kochen.pdf [27.09.2012]
- Gigerenzer, Gerd (2008). *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. 2. Auflage. München: Goldmann.
- Gillespie, Caillein; Cousins, John (2001). *European gastronomy into the 21st century*. Oxford: Butterorth-Heinemann.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goody, Jack (1997). *Speisen der Götter, Gaben der Menschen*. In: Davis-Sulikowski, Ulrike; Matzl, Siegfried (Hg.). *Götterspeisen*. Wien: Springer Verlag. S. 8 - 15.
- Gourmetreise.com (2013). *Die 50 besten Köche Österreichs*.
<http://www.gourmetreise.com/Fuer-Gourmets/Die-50-besten-Koeche-Oesterreichs>
 [07.02.2013]
- Griffin, Andrew (2008). *New Strategies for Reputation Management. Gaining control of issues, crises and corporate social responsibility*. London - Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Hahn, Carsten H. (2002). *Segmentspezifische Kundenzufriedenheitsanalyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Hänssler, Karl Heinz (2011a). *Betriebsarten und Betriebstypen des Gastgewerbes*. In: Hänssler, Karl Heinz (Hg.). *Management in der Hotellerie und Gastronomie*. München: Oldenbourg Verlag. S. 37 - 55.
- Hänssler, Karl Heinz (2011b). *Die gastgewerbliche Leistung als Dienstleistung*. In: Hänssler, Karl H.(Hg.). *Management in der Hotellerie und Gastronomie*. München: Oldenbourg Verlag. S. 78 - 86.
- Hellmann, Kai-Uwe (2003). *Soziologie der Marke*. Frankfurt am Main: Surkamp Verlag.
- Henderson, Joan C. (2011). *Celebrity chefs: expanding empires*. In: British Food Journal, Volume 113, Nr. 5, S. 613 - 624.

- Herbst, Dieter (2011a). *Vorwort*. In: Herbst, Dieter (Hg.). *Der Mensch als Marke. Konzepte - Beispiele – Experteninterviews*. Göttingen: BusinessVillage GmbH. S. 7 - 12.
- Herbst, Dieter (2011b). *Zehn Thesen zu "Der Mensch als Marke"*. In: Herbst, Dieter (Hg.). *Der Mensch als Marke. Konzepte - Beispiele – Experteninterviews*. Göttingen: BusinessVillage GmbH. S. 185 - 194.
- Herger, Nikodemus (2006). *Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation*. Wiesbaden. VS-Verlag.
- Hirschfelder, Gunther (2001). *Europäische Esskultur*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Hochegger, Peter (2006). *Vorwort*. In: Hochegger Research (Hg.). *CEO Reputation Management. So erhöhen Führungskräfte den Unternehmenswert*. Wien: Linde Verlag. S. 7 - 9.
- Hoenerbach, Dirk (2007). *Personality-PR. Vom Gesicht zur Marke*. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.
- Hoffmann, Dagmar (2005). *Experteninterview*. In: Mikos, Lothar et al. (Hg.). *Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch*. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz. S. 268 - 278.
- Horx, Matthias (2000). *Die acht Sphären der Zukunft*. 2. Auflage. Hamburg: Signung Verlag.
- Huber, Till (2013). *Die Anti-Foodies*. In: Medianet, 13. Jg., Nr. 1632, 23. April 2013.
- Hüttlin, Holger (2011). *Wenn Marken zu Menschen werden*. In: Herbst, Dieter (Hg.). *Der Mensch als Marke. Konzepte-Beispiele-Experteninterviews*, Göttingen: Business Village GmbH. S. 123 - 138.
- Interbrand (2013). *Best global brands*. <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx> [20.04.2013]
- Kelava, Marijana; Scheschonka, Julia F. (2011). *Konzepte der Markenführung*. In: Herbst, Dieter (Hg.). *Der Mensch als Marke. Konzepte-Beispiele-Experteninterviews*. Göttingen: Business Village GmbH. S. 45 - 70.

- Keuneke, Susanne (2005). *Qualitatives Interview*. In: Mikos, Lothar et al. (Hg.): Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz. S. 254 - 267.
- Kinney, Thomas C.; Bernhardt, Kenneth L.; Krentler, Kathleen A. (1995). *Principles of Marketing*. 4. Auflage. New York: Harper Collins.
- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2001). *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*. 10. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kromrey, Helmut (2009). *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung*. 12. Auflage. Opladen: Verlag Leske + Budrich.
- Lebensministerium.at (2010). *Lebensmittelbericht Österreich 2010*.
<http://www.lebensministerium.at/suchergebnisse.html?queryString=lebensmittelbericht>
 [01.10.2012]
- Maier-Bruck, Franz (1975). *Das große Sacher Kochbuch – die österreichische Küche*. München: Schuler.
- Mast, Claudia (2008). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfadens*. 3. erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2000). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meyer, Jörn-Axel/Hoffmann, Frank (2002). *Erfolgsfaktoren in der Gastronomie*. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: Berliner Wiss.-Verlag.
- Mayring, Philipp (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 8. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp/Hurst, Alfred (2005). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Mikos, Lothar et al. (Hg.). Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz. S. 436 - 444.
- Mikunda, Christian (2002). *Marketing spüren. Willkommen am Dritten Ort*. Frankfurt-Wien: Verlag Ueberreuter.

Müller, Tobias (2012). *Im Gespräch mit Hohenlohe, Martina/Bachl, Alexander/Corti, Serverin. Der Gast ist ja auch kein Trottel*. In: Der Standard, RONDO, Nr. 694, 12.10.2012.

Nessmann, Karl (2011). *PR für Personen*. In: Herbst, Dieter (Hg.). *Der Mensch als Marke. Konzepte-Beispiele-Experteninterviews*. Göttingen: Business Village. S. 165 - 184.

Neuwirth, Christian (2003). *Public Relations*. Diplomarbeit

New York Times (2012). *At Harvard, the Kitchen as Lab*.
http://www.nytimes.com/2010/10/20/dining/20Harvard.html?_r=0 [28.10.2012]

Peetz, Sylvia; Plauschinat, Oliver; Stein, Thomas (2003). *Reputationsanalyse als Grundlage für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement*. In: Bentele, Günter; Piwinger, Manfred; Schönborn, Gregor (Hg.). *Kommunikationsmanagement* (Loseblattsammlung). Neuwied; Kriftel: Herman Luchterhand. S. 1 - 18.

Prommer, Elisabeth (2005). *Protokollierung*. In: Mikos, Lothar et al. (Hg.). *Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch*. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz. S. 372 - 376.

Preißner, Andreas/Engel, Stefan (1999). *Marketing*. 4. unwesentlich veränderte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

Proust, Marcel (2004). *Unterwegs zu Swann. Auf der Suche nach der verlorenen Zeit*, Berlin: Suhrkamp.

Regiodata (2003). *Gastronomiedichte in Österreich 2003*. Newsletter (nicht mehr abrufbar)

Ries, Al/Ries, Laura (2003). *PR ist die bessere Werbung*. Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft.

Rosam, Wolfgang (2013). *Einleitung*. In: falstaff Restaurant Guide 2013. Wien: Falstaff Verlags-GmbH. S. 6 - 7.

Schaetzing, Edgar E. (1987). *Qualitätssicherung in Hotellerie und Gastronomie: ein Leitfaden für Qualitätsverbesserungen, Qualitätsüberprüfung und Qualitätssicherung im Gastgewerbe*. Stuttgart: Matthaes.

Schaetzing, Edgar E. (1992). *Management in Hotellerie und Gastronomie*. 4. Auflage. Frankfurt am Main: Dr. Fachverlag.

Schäfer, Katrin (2012). *Ich koche, also bin ich*. In: Profil Nr. 35, 27. August 2012.

Scharitzer, Dieter (1994). *Dienstleistungsqualität – Kundenzufriedenheit*. Dissertation. Wien: Service-Fachverlag.

Schrand, Axel (1999). *Das Marketing der Reisebüros*. In: Roth, Peter; Schrand Axel (Hg.). *Touristik-Marketing*. Band 4. München: Franz Vahlen Verlag.

Schrand, Axel; Schlieper, Thomas (2011). *Kommunikationspolitik*. In: Hänssler, Karl Heinz (Hg.). *Management in der Hotellerie und Gastronomie*. München: Oldenbourg Verlag. S. 240 - 248.

Schulte, Christoph (2011). *Das signierte Gericht*. In: falstaff, Nr. 8 (2011). S. 106 – 113.

Schulz, Denise (2000). *Das Lokal als Bühne*. Düsseldorf-Berlin: Metropolitan Verlag.

Schweiger, Günter; Schrattenecker, Gertraud (2005). *Werbung*. 6. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.

Stadler, Jochen (2012). *Herd-Triebe*. In: Profil Nr. 35, 27. August 2012. S. 70 - 80.

Statistik Austria (2011). *Systematik der Berufe ÖISCO-08 2011* verfügbar unter http://www.statistik.at/web_de/dynamic/services/publikationen/611/publdetail?id=611&listid=611&detail=632 [18.05.2013]

Techniker Krankenkasse (2013). *Iss was, Deutschland*. TK-Studie zum Ernährungsverhalten der Menschen in Deutschland 2013 verfügbar unter https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/498464/Datei/64172/TK_Studienband_zur_Ernaehrungsumfrage.pdf [03.05.2013]

The Economist (2013). *Big-Mac-Index*. www.economist.com/topics/big-mac-index [20.04.2013]

Trummer, Dietmar (2006). *Warum auch hierzulande der Chef als Kapital gilt*. In: Hohegger Research (Hg.). *Der Chef als Kapital*. Wien: Linde Verlag. S. 11 - 25.

Trummer, Dietmar (2013). *Arbeit mit den Medien*. Präsentation auf der Donau-Universität Krems am 16.01.2013

Van Woerkum, Cees M.J./Van Lishout Ir M. (2007). *Reputation management in agro-food industries: safty first*. In: British Food Journal, 109. Jg., Nr. 5. S. 355 - 366.

Weber Shandwick (2010a). *Socialising your CEO. From (un)social to social*.
<http://webershandwick.de/content?id=corporate-communications-referenzen> [25.02.2013]

Weber Shandwick (2010b). *The rising CCO III*.
<http://webershandwick.de/content?id=corporate-communications-referenzen> [25.02.2013]

Weber Shandwick (2012). *The company behind the brand: in reputation we trust*.
http://webershandwick.de/download/CEO_Spotlight_r5_UK.pdf [21.01.2013]

Wegener, Claudia (2005). *Inhaltsanalyse*. In: Mikos, Lothar et al. (Hg.). Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz. S. 200 – 208.

Wegener, Claudia; Mikos, Lothar (2005). *Wie lege ich eine Studie an?* In: Mikos, Lothar et al. (Hg.). Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch, Konstanz: Universitätsverlag Konstanz. S. 172 - 180.

Wikipedia (2013). *Liste der Biografien*. de.wikipedia.org - Recherche der Namen [20.05.2013]

Wirtschaftskammer Österreich (2012a). *Definition von Klein- und Mittelbetrieben*.
<http://www.wko.at/statistik/kmu/def.htm> [28.10.2012]

Wirtschaftskammer Österreich (2012b). *KMU-Daten für Österreich*.
<http://www.wko.at/statistik/kmu/wko-beschstatK.pdf> [28.10.2012]

Wirtschaftskammer Österreich (2012c). *Tourismus in Zahlen*, 48. Ausgabe Mai 2012
 verfügbar unter http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?AngID=1&DstID=252
 [20.04.2013]

Zeldin, Theodore (1997). *Warum gab es mehr Fortschritt beim Kochen als beim Sex*. In: Davis-Sulikowski Ulrike; Mattl, Siegfried (Hg.). Götterspeisen. Wien: Springer. S. 86 - 103.

Zipprick, Jörg (2012). *Millionen für Gourmet-Trends*. In: falstaff, Nr. 01(2012). S. 80 - 85.

13 Abbildungsverzeichnis

14 Tabellenverzeichnis

15 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anm.	Anmerkung
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
etc.	et cetera
Hg.	Herausgeber
o.S.	ohne Seite
u. a.	unter anderen/m
u.v.m.	und viele/s mehr
vgl.	vergleiche
v.a.	vor Allem
z.B.	zum Beispiel

Anhang

Leitfragebogen

- **Die Kommunikation von Restaurants**

- a) Wie wichtig ist die externe Kommunikation für Restaurants heutzutage? Wenn ihre Bedeutung gestiegen ist, welche sind die möglichen Ursachen?
- b) Hat sich das Kommunikationsverhalten österreichischer Restaurants und Gasthäuser in den letzten Jahren verändert? Wenn ja, in welcher Form?
- c) Welche Faktoren sind für die Bildung der Reputation für Restaurants wichtig? Welche Unterschiede gibt es zu vergleichbaren oder anderen Branchen?

- **Die Rolle des Küchenchefs in der Kommunikation**

- d) Bekanntheit des ‚Personality Brandings‘ in der Gastronomie.
- e) Welche Rolle spielt der Küchenchef in der Kommunikation? Wie stark beeinflusst dieser die Wahrnehmung von Restaurants in der Öffentlichkeit?
- f) Welche Faktoren tragen zu einer hohen Reputation eines Küchenchefs bei? Welche Eigenschaften sollte er verkörpern bzw. über welche Kompetenzen verfügen?
- g) Die Vor- und Nachteile der Fokussierung auf den Küchenchef in der Kommunikation.
- h) Besonderheiten, Herausforderungen und mögliche Fehler im ‚Personality Branding‘