

Julian Janocha

Kosteneinsparungspotenziale durch digitale Prozesse. Analyse von klassischen und digitalen Bar-Geschäftsmodellen

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2021 GRIN Verlag
ISBN: 9783346435842

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/1031699>

Julian Janocha

**Kosteneinsparungspotenziale durch digitale Prozesse.
Analyse von klassischen und digitalen Bar-Geschäftsmodellen**

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Hochschulzentrum Münster

Master-Thesis

im Studiengang Business Consulting & Digital Management

zur Erlangung des Grades eines

Master of Science (M.Sc.)

über das Thema

**Kosteneinsparungspotenziale durch digitale Prozesse – Analyse von
klassischen und digitalen Bar-Geschäftsmodellen**

von

Julian Janocha

I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis	II
II. Abbildungsverzeichnis	IV
III. Tabellenverzeichnis	VI
IV. Abkürzungsverzeichnis	VII
V. Verzeichnis der Anhänge.....	VIII
VI. Gendererklärung	IX
1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.1. Einführung in das Thema und Herleitung der Forschungsfrage.....	1
1.2. Vorgehensweise der Untersuchung und Zielsetzungen der Theses	2
2. Theoretische Grundlagen zu Bar-Geschäftsmodellen und Prozessen	4
2.1. Definition relevanter Begriffe	4
2.2. Aktuelle Herausforderungen im Bargewerbe.....	6
2.3. Vorstellung klassischer und digitaler Bar-Geschäftsmodelle	8
2.4. Analyse der Digitalisierungspotenziale von Prozessen in Bars.....	20
2.4.1 Grundlagen, Chancen und Herausforderungen bei der Digitalisierung von Prozessen	20
2.4.2 Vorauswahl der Prozesse und Bewertung der Digitalisierungspotenziale	23
2.4.3 Prozessmodellierung und Identifikation von Kosteneinflussfaktoren....	29
3. Herleitung der Forschungsmethode und Aufbau der empirischen Untersuchung.....	35
3.1. Ziele der empirischen Untersuchung.....	35
3.2. Erläuterung der Forschungsmethode zur Datenerhebung.....	37
3.2.1 Hypothesenformulierung und Identifikation der Messindikatoren.....	37
3.2.2 Auswahl der Methode zur Datenerhebung	40
3.2.3 Auswahl des Befragungsmodus.....	41
3.2.4 Beschreibung der Stichprobe	44
3.2.5 Aufbau und Struktur des Fragebogens.....	45
3.3. Vorgehensweise der empirischen Untersuchung	47
3.4. Durchführung des Pretests und Versand des Fragebogens	48
4. Datenauswertung	50
4.1. Beschreibung der Ergebnisse	50

4.2. Diskussion der Ergebnisse.....	60
4.3. Statistische Überprüfung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungshypothesen.....	77
5. Zusammenfassung der Ergebnisse	81
5.1. Beantwortung der zentralen Forschungsfrage.....	81
5.2. Kritische Reflexion der Vorgehensweise und Bewertung der Ergebnisse.....	85
VII. Anhang.....	X
VIII. Literaturverzeichnis	LIV

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Ziele der Thesis.....	4
Abbildung 2 – Entwicklung der Anzahl an Bars in Deutschland.....	7
Abbildung 3 – Business Model Canvas.....	8
Abbildung 4 – Stellenwert von Wirtshäusern im ländlichen Raum aus Sicht der befragten Einwohner im Ort Vorra.....	10
Abbildung 5 – Tisch mit integrierter Biergetränkeschankanlage.....	11
Abbildung 6 – Durchschnittliche Umsatzanteile 2018 von Bars in Deutschland.....	14
Abbildung 7 – Durchschnittliche Aufwandsanteile 2018 von Bars in Deutschland.....	18
Abbildung 8 – Stufenmodell bei der Digitalisierung von Prozessen.....	24
Abbildung 9 – Notationselemente der ereignisgesteuerten Prozesskette.....	29
Abbildung 10 – Digitales Zeiterfassungstool.....	31
Abbildung 11 – Digitale Personaleinsatzplanung.....	32
Abbildung 12 – Beispiel für eine digitale Tischplanung.....	33
Abbildung 13 – Messmodell mit Indikatoren des Prozesses „Tischreservierung“.....	39
Abbildung 14 – Befragungsteilnehmer nach Betriebsart.....	51
Abbildung 15 – Einteilung der täglichen Gästeanzahl aller Betriebsarten in Intervalle.....	52
Abbildung 16 – Anzahl Nennungen der Bereitschaft zur Digitalisierung von Prozessen.....	59
Abbildung 17 – Verteilung des Stundenlohns nach Intervallen.....	60
Abbildung 18 – Scatterplot zur Dauer der Warenbestandskontrolle in Minuten.....	62
Abbildung 19 – Scatterplot zur Dauer für die Kommunikation von Personalplänen in Minuten.....	65
Abbildung 20 – Scatterplot zur Dauer für die Verarbeitung einer Tischreservierung in Minuten.....	66
Abbildung 21 – Scatterplot zur monatlichen Anzahl an Tischplänen.....	67
Abbildung 22 – Scatterplot zum wöchentlichen Zeitbedarf für die Zeiterfassung der Mitarbeiter in Minuten.....	70
Abbildung 23 – Scatterplot zum wöchentlichen Zeitbedarf für die Rechnungsprüfung in Minuten.....	71
Abbildung 24 – Differenz der jährlichen, kumulierten Prozessdurchlaufzeiten in Stunden zwischen analoger und digitaler Ausführung.....	73
Abbildung 25 – Jährliche Zeiteinsparungen [Stunden] in Bars und über alle Betriebe unter Berücksichtigung der jährlichen Arbeitsleistung eines Mitarbeiters.....	74

Abbildung 26 – Beitrag der Teilprozesse zu den gesamten Zeiteinsparungen	75
Abbildung 27 – Digitalisierungsgrad der befragten Gastronomiebetriebe	76
Abbildung 28 – Digitalisierungsgrad nach Betriebsart	76
Abbildung 29 – Digitalisierungsgrad nach Prozess	77
Abbildung 30 – Zeiteinsparungspotenziale durch ausgewählte digitale Prozesse in Prozent.....	82

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Ziele bei der Digitalisierung von Prozessen	22
Tabelle 2 – Prozesse in einer Bar nach Kategorien	23
Tabelle 3 – Prozessindividuelle Operationalisierung der Variablen	40
Tabelle 4 – Bewertung und Vergleich verschiedener Befragungsmodi.....	43
Tabelle 5 – Anmerkungen zum Fragebogen im Rahmen des Pretests.....	50
Tabelle 6 – Kennzahlen zum Prozess „Warenbeschaffung“	53
Tabelle 7 – Kennzahlen zum Prozess „Lagermanagement“	54
Tabelle 8 – Kennzahlen zum Prozess „Personaleinsatzplanung“	55
Tabelle 9 – Kennzahlen zu den Prozessen „Tischreservierung & Tischplanung“	56
Tabelle 10 – Kennzahlen zu dem Prozess „Annahme der Gastbestellung“	57
Tabelle 11 – Kennzahlen zu dem Prozess „Bezahlung“	57
Tabelle 12 – Kennzahlen zu dem Prozess „Zeiterfassung“	58
Tabelle 13 – Kennzahlen zu den Prozessen „Controlling“	59
Tabelle 14 – Annahmen bei der Interpretation und Analyse der Ergebnisse	61
Tabelle 15 – Ergebnisse des t-Tests.....	80

IV. Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
ERP	Enterprise-Resource-Planning
IT	Informationstechnologie
TV	Television

V. Verzeichnis der Anhänge

Anhang 1 – Erläuterungen zu den Aufwandsarten von Barbetrieben	X
Anhang 2 – Bewertung der Digitalisierungspotenziale von Prozessen in Bars	XII
Anhang 3 – Modellierung Prozess „Bezahlung“	XIV
Anhang 4 – Modellierung Prozess „Lagermanagement“	XV
Anhang 5 – Modellierung Prozess „Zeiterfassung der Mitarbeiter“	XVI
Anhang 6 – Modellierung Prozess „Personaleinsatzplanung“	XVII
Anhang 7 – Modellierung Prozess „Annahme der Gastbestellung“	XVIII
Anhang 8 – Modellierung Prozess „Tischreservierung & Tischplanung“	XIX
Anhang 9 – Kontakte der Stichprobe	XX
Anhang 10 – Einladungstext zur Teilnahme an der Befragung.....	XXVI
Anhang 11 – Reminder	XXVII
Anhang 12 – Fragebogen vor dem Pretest	XXVIII
Anhang 13 – Gesprächsprotokoll Pretest.....	XXXI
Anhang 14 – Modellierung Prozess „Warenbeschaffung“	XXXIII
Anhang 15 – Modellierung Prozess „Controlling“	XXXIV
Anhang 16 – Finaler Fragebogen nach dem Pretest.....	XXXV
Anhang 17 – Fragebogen in Microsoft Forms	XXXIX
Anhang 18 – Digitalisierungsgrad einzelner Teilprozesse	LI
Anhang 19 – Tabelle kritischer Werte der t-Verteilung	LIII

VI. Gendererklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Master-Thesis die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet, also beispielsweise "Mitarbeiter" statt "MitarbeiterInnen" oder "Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen". Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll. Dies bedeutet keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes.

1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

1.1. Einführung in das Thema und Herleitung der Forschungsfrage

In ca. 29.500 „Bewirtschaftungsstätten mit Ausschank von Getränken zum Verzehr an Ort und Stelle“¹ sowie etwa 2.500 Einrichtungen zum „Verkauf von Getränken, im Allgemeinen zum Verzehr an Ort und Stelle“², sogenannten Schankwirtschaften und Bars, genießen viele Bürger³ ihr Feierabendgetränk oder treffen sich mit Freunden und Bekannten. Die Zahl der Schankwirtschaften und Bars in Deutschland ist rückläufig, was einerseits auf den abnehmenden Konsum alkoholischer Getränke⁴ zurückzuführen ist, und andererseits einen steigenden Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche verursacht.⁵ Für Betreiber wird es folglich zunehmend notwendiger innovative und sich vom Wettbewerb abgrenzende Geschäftsmodelle zu entwickeln, um sich in dem umkämpften Markt zu behaupten.

Die Digitalisierung gilt als eine der größten Herausforderungen für kleine und mittelständische Unternehmen.⁶ Im Bar- und Gastronomiegewerbe sollte sie allerdings nicht nur als Herausforderung betrachtet werden. Denn sie ermöglicht Betrieben eine Vielzahl an Chancen und Potenzialen.

Inzwischen betreiben viele Schankwirtschaften und Bars eine eigene Webseite oder ein Profil in sozialen Netzwerken, auf denen sich die Kunden über das Angebot informieren können.⁷ Dabei handelt es sich häufig nur um einzelne Maßnahmen ohne strategischen Ansatz, die Kosten verursachen und deren Effekte schwer zu messen sind. Aus diesem Grund ist es wenig überraschend, dass eine Studie der deutschen Telekom AG im Rahmen der Befragung von 2.500 Betrieben des Gastronomiegewerbes zu dem Ergebnis kommt, dass die Digitalisierung in nur seltenen Fällen Bestandteil der Unternehmensstrategie ist.⁸ Andererseits zeigen die Ergebnisse der Studie, dass Digitalisierungsmaßnahmen für Gastronomiebetriebe, zu denen auch Bars zählen, wirtschaftlich sinnvoll sein können. In 36% der Fälle liegt der Nutzen laut dieser Studie über den Kosten für die Implementierung der Digitalisierungsmaßnahme.⁹ Dennoch ist das Digitalisierungspotenzial in der Branche bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie der Telekom, die das deutsche Gastronomiegewerbe in puncto Digitalisierung

¹ Statistisches Bundesamt, Dezember 2008, S. 425; Vgl. Statistisches Bundesamt, 14.03.2020, S. 23

² Statistisches Bundesamt, Dezember 2008, S. 426; Vgl. Statistisches Bundesamt, 14.03.2020, S. 23

³ Vgl. Gendererklärung

⁴ Vgl. Deutsches Weininstitut GmbH, Oktober 2019, S. 32

⁵ Vgl. Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V., 2017, S. 1

⁶ Vgl. Appelfeller & Feldmann, 2018, S. V

⁷ Vgl. DEHOGA Baden-Württemberg e.V., 2017, S. 26ff

⁸ Vgl. Deutsche Telekom AG, 2018, S. 2

⁹ Ebd.

leicht hinter anderen Wirtschaftsbereichen indexiert.¹⁰ Doch die Branche plant zukünftige Investitionen in die Digitalisierung. Gemäß einer Umfrage des Hotel- und Gaststättenverbands¹¹ Baden-Württemberg e.V. aus dem Jahre 2017 geben 30% der befragten Unternehmen an, in den nächsten 12 Monaten in eine Website oder andere Maßnahmen der Online-Vermarktung investieren zu wollen.¹²

Auch der Verfasser dieser Master-Thesis bewertet die Digitalisierung als große Chance für Schankwirtschaften und Bars und hat erste Digitalisierungsansätze für Bars entwickelt. Als Beispiel ist der Prozess der Tischreservierung zu nennen, bei der der Gast digital einen Tisch buchen kann. Ungeachtet der Akzeptanz der Gäste wird hier ein Potenzial zur Kosteneinsparung für Barbetriebe suggeriert. Im konkreten Fall könnten sich Kosten einsparen lassen, indem eine Tischreservierung digital abgewickelt und nicht mehr durch einen Mitarbeiter, zum Beispiel telefonisch oder persönlich, verarbeitet wird. Zu prüfen wäre, wie hoch die Lohnkosteneinsparungseffekte durch die entsprechende Zeiteinsparung im konkreten Fall sind. Die Literatur liefert in dieser Hinsicht zwar einige interessante Ansätze und Studien, derartige Prozessoptimierungspotenziale durch die Digitalisierung liegen bislang jedoch kaum quantifiziert vor. Das genannte Beispiel zeigt, dass es vielversprechende Ansätze gibt, die Digitalisierung in Bars zu nutzen.

Ausgehend von diesen Überlegungen ist es das Ziel dieser Thesis die folgende zentrale Forschungsfrage zu beantworten:

„Inwieweit führen digitale Prozesse zu Kosteneinsparungen bei klassischen Bar-Geschäftsmodellen?“

1.2. Vorgehensweise der Untersuchung und Zielsetzungen der Thesis

Der Weg zur Beantwortung der Forschungsfrage besteht aus mehreren Teilschritten, die jeweils mit einzelnen Zielsetzungen verknüpft sind. Zunächst werden in Kapitel 2 relevante Begriffe für ein einheitliches Verständnis definiert. Weiter sollen aktuelle Herausforderungen des Bargewerbes kurz geklärt und verschiedene Geschäftsmodelle von Bars dargestellt werden. Dabei wird auf verschiedene Dimensionen eines Geschäftsmodells eingegangen. Einerseits dient die Analyse dazu Bar-Geschäftsmodelle besser zu verstehen und andererseits sollen Anhaltspunkte aufgezeigt werden, an denen die Digitalisierung ansetzen kann. Im weiteren Verlauf werden Prozesse in Bars identifiziert und priorisiert. Das Ziel ist es in diesem Schritt zu bewerten, welche analogen Prozesse sich

¹⁰ Vgl. Deutsche Telekom AG, 2018, S. 3

¹¹ Nachfolgend DEHOGA genannt

¹² Vgl. DEHOGA Baden-Württemberg e.V., 2017, S. 12